

CAROLINE CORRÊA DA CRUZ

**ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE COMPRAS NO NÚCLEO ESTADUAL DO
MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SANTA CATARINA**

Florianópolis

2004

CAROLINE CORRÊA DA CRUZ

**ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE COMPRAS NO NÚCLEO ESTADUAL DO
MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Materiais.

Professora Orientadora: Helena Mayer

Florianópolis

2004

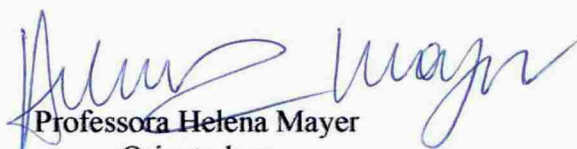
CAROLINE CORRÊA DA CRUZ


**ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE COMPRAS NO NÚCLEO ESTADUAL DO
MINISTÉRIO DA SAÚDE EM SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de junho de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Professora Helena Mayer
Orientadora


Professora Liane Carly Hermes Zanella
Membro


Professora Beatriz Maria Cambraia Rocca
Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a minha família, que sempre incentivou os meus estudos, e compartilhou seus conhecimentos.

A todos (as) amigos (as) e colegas da faculdade e/ou pessoais, pela força e contribuição neste trabalho.

Aos servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde que gentilmente cooperaram na realização do presente trabalho, bem como os demais entrevistados, principalmente ao Marcos Antônio de Souza.

A professora Helena Mayer pela dedicação e incentivo no desenvolvimento deste estudo.

E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização do presente trabalho.

RESUMO

CRUZ, Caroline Corrêa da. Estudo de caso do sistema de compras no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina. 2004. 90f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um diagnóstico nos processos de compras de materiais utilizado pelo Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina, bem como recomendar procedimentos a serem adotados, visando maior agilidade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de caráter qualitativo descritivo, onde foram feitas entrevistas com a comissão de licitação, com os chefes das seções, e com os fornecedores, além do contato diário da autora com o processo de compras. Aspecto esse significativo para uma melhor visualização do tema em estudo. Quanto aos resultados, identificou-se que o processo de compras praticado pela organização em estudo possui alguns aspectos positivos, e muitos aspectos negativos, os quais foram descritos e analisados. Entretanto, existem alguns procedimentos que podem ser melhorados, sendo propostas algumas modificações para que o processo de compras de materiais seja mais ágil.

Palavras-chave: Compras. Licitação. Processo licitatório.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Ministério da Saúde.....	31
Figura 2: Organograma da Divisão de Convênios e Gestão.....	33
Figura 3: Fluxograma do processo de compra.....	37
Figura 4: Fluxograma do processo licitatório.....	38
Figura 5: Fluxograma da dispensa de licitação.....	41
Figura 6: Fluxograma da inexigibilidade de licitação.....	44
Figura 7: Fluxograma da concorrência.....	48
Figura 8: Fluxograma da tomada de preços.....	52
Figura 9: Fluxograma do concurso.....	56
Figura 10: Fluxograma do convite.....	60
Figura 11: Fluxograma do pregão.....	64
Figura 12: Fluxograma do leilão.....	68
Figura 13: Quadro de aspectos positivos e aspectos negativos do procedimento de compra do NE/MS/SC.....	69
Figura 14: Indicações para alteração no processo de compras do NE/MS/SC.....	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONJUR – Consultoria Jurídica do Ministério da Saúde

DICON – Divisão de Convênios e Gestão

FNS – Fundo Nacional de Saúde

MEMO - Memorando

NE/MS/SC – Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina

PBS – Pedido de Bens e Serviços

RH – Recursos Humanos

SAUD – Departamento Nacional de Auditoria

SEAD – Seção de Administração

SEAP - Seção de Habilitação e Análise de Projetos

SFCT – Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática

SICAF – Sistema de Cadastramento Único de Fornecedores

SISMAT – Sistema de Controle de Material

SUS – Sistema Único de Saúde

UG – Unidade Gestora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema e problema	9
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Administração pública	13
2.2 Aquisição de materiais	15
2.3 Licitação	18
2.4 Processo licitatório	20
2.5 Contrato administrativo	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 Natureza e tipo de pesquisa	25
3.2 Sujeitos da pesquisa	26
3.3 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados	27
3.4 Análise dos dados	28
4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
4.1 Ministério da Saúde	30
4.2 Fundo Nacional de Saúde	32
4.3 Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina	33
5 SISTEMA DE COMPRAS	35
5.1 Procedimento de compra	35
5.2 Processo licitatório	38
5.2.1 Dispensa de licitação	39
5.2.2 Inexigibilidade de licitação	41
5.2.3 Concorrência	44
5.2.4 Tomada de preços	48

5.2.5 Concurso.....	52
5.2.6 Convite.....	56
5.2.7 Pregão.....	60
5.2.8 Leilão.....	64
6 ANÁLISE DO SISTEMA DE COMPRAS.....	69
6.1 Comissão de licitação.....	69
6.2 Chefes das seções.....	73
6.3 Fornecedores.....	76
6.4 Indicações para alteração no processo de compras.....	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE.....	88
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

A Administração de Materiais é a área da Administração que, segundo Viana (2002, p.41), “trata do planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques desde o momento de sua concepção até seu consumo final”. A função compras é um segmento essencial da Administração de Materiais, sendo essa tida como uma atividade de apoio fundamental, pois para desempenhar suas funções, as organizações necessitam estar abastecidas com materiais e informações.

Entretanto, esta função compras possui procedimentos diferentes no que diz respeito às organizações públicas e privadas. As organizações públicas necessitam respeitar o orçamento público, a legislação de licitação, a sociedade em si, entre outros.

Ao se fazer compras para um órgão público ou para instituições em geral, as que se destinam a um departamento ou a uma conta específica são, quase sempre, estritamente limitadas pelo orçamento anual ou por um certo montante do mesmo, que ainda não tenha sido gasto. Em se tratando da legislação de licitação, essa regula o relacionamento do órgão público com os fornecedores, sua forma de atuação e estabelece as normas legais que esse deverá seguir.

Além desses fatores, a crescente intervenção do setor público na economia e a importância cada vez maior da atividade de planejamento, requerem um constante esforço de aperfeiçoamento dos métodos de análise do impacto econômico das atividades do governo perante a sociedade. A princípio, esses fatores que os órgãos públicos necessitam respeitar no processo de compras deveriam ajudar. Porém, existem diversas falhas existentes na administração de materiais do serviço público.

O governo como comprador adota procedimentos que o impede de obter melhores cotações e condições mais favoráveis. O burocratismo é tido como um entrave legal, dificultando o processo de compras, reduzindo a sua eficiência. Tentativas de modificações já foram efetuadas pelo governo, através de decretos ou de portarias. Outro problema vivenciado pelos órgãos públicos é a falta de preparo dos que trabalham no setor. Esta falta de preparo é causadora de inúmeros males, facilmente compreensíveis. Em qualquer setor de trabalho, hoje se verifica a necessidade de capacitação do pessoal, bem como, ou quando não seu aperfeiçoamento, pois a maior eficiência é uma decorrência natural desses métodos de melhoria dos serviços.

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina (NE/MS/SC) não é exceção, no que diz respeito aos problemas apresentados no procedimento de compras. O Núcleo adquire materiais de consumo, materiais permanentes e serviços para suprir as necessidades das seções da organização, isto é, para que esse possa efetuar seu serviço. A seção responsável pela compra é a Seção da Administração (SEAD).

No decorrer das suas atividades a SEAD encontrou, e ainda encontra várias dificuldades no procedimento de aquisição de materiais, como, falta de recursos orçamentários para agilizar o procedimento de compras; demora no trâmite dos processos administrativos, que necessitam obrigatoriamente da análise da Consultoria Jurídica (CONJUR) do Ministério da Saúde em Brasília, visto que não existe no Núcleo um Assessor Jurídico; e falta de servidores qualificados para efetuação do processo licitatório.

Tendo estes pontos como referência, questiona-se nesta pesquisa:

De que maneira pode-se assegurar maior agilidade nos processos de compra de materiais no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar diagnóstico nos processos de compras de materiais utilizados pelo Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina, bem como recomendar procedimentos a serem adotados, visando maior agilidade.

1.2.2 Objetivos específicos

Tendo por base esse objetivo geral, e a fim de que o mesmo seja alcançado, os objetivos específicos são:

- a) Descrever os processos de compras de materiais no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina;
- b) Identificar e analisar aspectos positivos e negativos no sistema de compras do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina;
- c) Indicar procedimentos administrativos para a melhoria no processo de compras do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina.

1.3 Justificativa

Os órgãos públicos necessitam adquirir no mercado local um grande número de bens e/ou serviços necessários para a prestação de seus serviços, com o mesmo tratamento e igualdade de disputa dada ao setor privado. Só que para adquirir os seus materiais/serviços, o serviço público necessita obedecer à legislação de licitação que estabelece as normas legais

que o sistema da administração de materiais deverá seguir. Entretanto, esse procedimento administrativo, a licitação, acarreta em várias desvantagens para os órgãos públicos, não atingindo sua meta de eficiência e moralidade nos negócios.

O interesse em trabalhar com esse tema deu-se ao fato dos órgãos públicos, apresentarem diversos problemas na efetuação de compras de materiais. Como por exemplo, a falta de preparo dos que trabalham nesse processo, o burocratismo vivenciado, a restrição do orçamento anual, entre outros.

A realização dessa pesquisa foi importante para o NE/MS/SC, pois através da elaboração de um diagnóstico dos processos de compras de materiais foram identificados os aspectos positivos e negativos no sistema de compras da organização. Com isso foram indicados procedimentos administrativos, visando assegurar uma maior agilidade nos processos de compra de materiais da organização.

Os assuntos abordados sobre o processo de compras nesse trabalho foram a aquisição de materiais, a licitação e o processo licitatório, não sendo descrito sobre a recepção e distribuição de materiais, pelo fato de não ser um processo relevante para a organização.

Esse trabalho tornou-se viável pelo fato da pesquisadora estar inserida na organização, pela total abertura dos chefes das seções, dos integrantes da comissão de licitação, bem como às demais pessoas da organização, e também pela facilidade de acesso aos documentos necessários para a realização do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração pública

A administração pública é uma atividade voltada para o interesse público, que segundo Waldo (1971 apud FONSECA, 2002, p.39) “[...] a missão do serviço não é estabelecida dentro da organização, mas pelos representantes eleitos, esperando sempre que os serviços públicos atendam, efetivamente, interesses públicos”.

O sistema administrativo público é muito complexo, Rees (1979) comenta que o controle da empresa pública é composto pelas obrigações e responsabilidades associadas ao estatuto jurídico, pelo controle financeiro e responsabilidade contábil, pelas regras econômicas, e pelas investigações dos órgãos externos.

Só que essa finalidade da administração pública, aqui no Brasil, não está sendo atingida, pois o governo brasileiro não vem cumprindo com seu dever, ocorrendo no país uma crise de Estado. Barreto (1999 apud LORENZETTI, 2003) comenta que a crise do Estado é definida em três dimensões: como uma crise fiscal, como crise do modo de intervenção; e como crise do modelo burocrático.

A crise fiscal é caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pela poupança pública; a crise do modo de intervenção corresponde ao esgotamento do modelo de industrialização por substituição de importações; e a crise do modelo burocrático de gestão pública é revelada pelos elevados custos e baixa qualidade dos serviços prestados pelo governo. Devido a esses fatores o governo é visto como lento, ineficiente e impessoal. Osborne; Gaebler (1995, p.25) citam que:

nosso problema fundamental é o fato de termos o tipo inadequado de governo. Não necessitamos mais governo ou menos governo: precisamos de melhor governo. Para sermos mais precisos, precisamos de uma melhor atividade governamental.

Existem muitas diferenças na administração pública comparada a administração privada, pois os governos necessitam fazer o bem e as empresas necessitam fazer dinheiro. Os procedimentos administrativos são, em geral, mais lentos do que nas empresas privadas, nas quais os responsáveis podem tomar decisões rapidamente, à portas fechadas. Além disso, o governo trabalha com valores morais absolutos, precisando servir a todos igualmente, não alcançando o mesmo nível de eficiência que a maioria dos órgãos privados apresentam.

Buscando atingir essa eficiência que as empresas apresentam, o governo tenta controlar virtualmente tudo na administração pública, regulando os procedimentos e controlando insumos, só que ignorando os resultados, não fazendo a devida avaliação. A realidade é que as autoridades do governo são julgadas pela população com relação a:

- a) função da sua capacidade de trabalhar mais e melhor;
- b) fazer mais com menos recursos;
- c) atendimento prestado à população.

A maioria das instituições governamentais executa tarefas cada vez mais complexas, em ambientes que mudam rapidamente, exigindo instituições extremamente flexíveis e adaptáveis. Só que grande parte dos órgãos públicos não proporciona essa flexibilidade necessária. E essa flexibilidade é importante nos procedimentos administrativos, no que tange ao burocratismo vivenciado, pois a maioria dos cidadãos deseja um governo menos lento.

Essa disfunção burocrática – o burocratismo – é representada principalmente pela concentração demasiada de poder ou de informações e aplicação excessiva de regras, tornando o processo decisório muito lento, sendo o governo incapaz de se adaptar com rapidez às súbitas mudanças do ambiente externo em que os órgãos públicos estão inseridos. Só que além de apresentar problemas com seus procedimentos administrativos, o governo também deixa a desejar no que diz respeito aos seus funcionários. Pois devido a essas

restrições, os funcionários se sentem desmotivados, incapazes de usarem seu intelecto, não tendo autonomia para tomar algumas decisões por conta própria e de inovarem.

Nos órgãos privados os funcionários estão mais acostumados à inovação, pois muitas vezes estas precisam criar novos bens e/ou serviços para sobreviver, sendo organizações empreendedoras. Osborne e Gaebler (1995, p.300) apontam que “as organizações de mentalidade empreendedora pagam bem a seus funcionários e se esforçam no sentido de melhorar a qualidade de seus ambientes de trabalho. Além disso, investem alto em treinamento”.

E são poucos os órgãos da administração pública que investem em habilitação, que capacitam seus funcionários, refletindo diretamente na qualidade de atendimento aos seus cidadãos. “Não há estatísticas precisas, porém qualquer um que analise a questão se convence de que o governo gasta bem menos com treinamento do que ocorre com a iniciativa privada” (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p.300).

Só que o governo sabe das falhas e problemas que possui, mas inibe qualquer tentativa de mudança. As regras do governo se agregam no orçamento disponibilizado. São poucos os órgãos que dedicam tanta atenção ao sistema orçamentário, pois esse controla os processos dos órgãos públicos.

2.2 Aquisição de materiais

A Administração de Materiais é a área responsável por abastecer a organização com material necessário para a execução de suas atividades. Uma das atribuições da área de materiais é a compra, sendo essa uma atividade de apoio fundamental no funcionamento da organização. Segundo Ammer (1979, p.272), “o processo de compra relaciona-se com quatro objetivos básicos da administração de materiais: preços baixos, continuidade de fornecimento, qualidade consistente e relações favoráveis com o fornecedor”. Esta compra de materiais será

realizada dentro dos requisitos de qualidade exigidos pelos usuários com um mínimo dispêndio possível.

A responsabilidade pelas compras é delegada a uma pessoa específica ou a um departamento dentro da organização. O responsável por esse procedimento (compras), deve possuir o conhecimento de que as importâncias envolvidas nas compras, em qualquer tipo de organização, são substanciais. Heinritz e Farrell (1983, p.18) citam que “exigem elas uma administração prudente e hábil. A eficiência no comprar proporciona oportunidades de se fazer importantes poupanças e de se evitar, sérias perdas e desperdícios”. Portanto, comprar bem é um dos meios que a organização deve usar para reduzir custos.

A aquisição de qualquer bem ou serviço por órgão público ou privado possui procedimentos diferentes, apesar de se tratar de um mesmo produto, pois os órgãos públicos estão sujeitos as regras da economia do mercado, sendo comparadas pela sociedade, em relação à produtividade das empresas privadas. Porém, os órgãos se diferem em relação às regras administrativas que esses têm que seguirem. Costa (2000, p.126) cita que “o setor privado possui grau de formalismo muito menor em suas compras do que o encontrado no setor público”.

As atividades associadas a compras de materiais são diferentes, os órgãos privados a fazem tomando decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento voltados para os aspectos econômicos e estruturais da organização. Os órgãos públicos também tomam essas decisões, porém eles devem executar essas decisões seguindo a Lei nº8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei de Licitações e Contratos.

Sobre a diferença no procedimento de compras entre órgãos públicos e privados Moreira (1967, p.47) cita que:

há que notarmos, todavia, que o Estado, essa empresa é de propriedade comum, não sendo encontrado um proprietário ou um acionista de maior responsabilidade, o que o torna inteiramente diferente das empresas privadas. O dono da empresa ou o grupo possuidor da maior quota de responsabilidade encara a administração como o seu

interesse em jogo, visando seus benefícios, seus lucros. As características diferindo, as consequências diferirão.

Os órgãos públicos só podem fazer aquilo que a lei determina, não tendo liberdade de escolha em relação aos seus contratantes, assim como os órgãos privados a possuem, sendo diferente os seus princípios, finalidades, e objetivos.

A principal diferença, em relação a compras, dos órgãos públicos e privados, conforme cita Costa (2000, p. 120) é que “a personalidade jurídica privada não tem a obrigação legal de oferecer e controlar a igualdade entre os licitantes”. Os órgãos públicos têm que adaptarem seus sistemas administrativos, visando propiciar garantias individuais aos seus possíveis fornecedores, tendo como procedimentos escritos e documentados:

- a) decisões registradas em atas;**
- b) exigências perante o fornecedor com comprovação documental;**
- c) especificações dos produtos/serviços detalhadas;**
- d) e outras exigências.**

Como nos órgãos públicos existem muitos procedimentos a serem seguidos, várias empresas particulares possuem dificuldades de participar do processo de licitação para fornecerem os seus produtos/serviços. Diante disso COSTA (2000, p. 124) argumenta que:

o sistema de compras público é tão mais complexo que o utilizado pelo setor privado que alguns fornecedores se especializaram em participar de licitação, e, nesse caso, possuem uma vantagem sobre seus concorrentes, apenas porque têm melhor conhecimento técnico-jurídico do sistema de compras.

O governo reconhece que o sistema de compras público necessita de mudança, necessitando de maior agilidade, eficiência e transparência na alocação do dinheiro público.

2.3 Licitação

De acordo com Silva (1971, p. 53), licitação “é o procedimento administrativo pelo qual, a Administração procura obter a proposta mais vantajosa para a execução de suas obras e serviços, compras de materiais e gêneros, e alienação de bens”. A finalidade da licitação é a obtenção de seu objeto, nas melhores condições para a Administração Pública.

Através da licitação os órgãos públicos irão adquirir no mercado externo, com o mesmo tratamento e igualdade de disputa dada ao setor privado, os produtos e serviços necessários, restringindo-se ao orçamento. Segundo Figueiredo (2002, p. 19):

a Unidade Administrativa, dispondo de verbas do orçamento público, poderá gastar estas verbas durante o exercício civil, adquirindo conforme suas necessidades, bens ou serviços que se encontram à disposição no mercado enfrentando, tal como uma empresa privada qualquer, o mecanismo econômico de oferta e procura.

Na licitação com finalidade de compra, a Administração deve especificar o objeto a ser adquirido, descrevendo a qualidade e a quantidade. Conforme Viana (2002, p. 254): “a perfeita caracterização do objeto da compra é essencial para possibilitar a correta formulação das propostas e o oferecimento das vantagens do negócio”.

O procedimento adotado na execução de licitação dependerá da modalidade em que esta pertence. São modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, concurso, convite, pregão e leilão. Viana (2002, p. 254) cita que:

concorrência é a modalidade de licitação própria para contratos de grande porte com limites sujeitos a revisões periódicas em que se admite a participação de outros interessados, que fase de habilitação preliminar satisfaçam às condições de qualificação, previstas no edital para a execução de seu objeto.

A tomada de preços é a modalidade de licitação que acontece entre interessados já cadastrados, ou os que atenderem as condições exigidas no cadastro até o terceiro dia anterior para recebimento das propostas, possuindo as qualificações exigidas. No que tange ao concurso, Figueiredo (2002, p.29) cita que “concurso é a modalidade de licitação entre

quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante instituições de prêmios ou remuneração aos vencedores conforme critérios constantes do edital”.

O convite é a modalidade na qual será solicitada a proposta a três interessados, já cadastrados, devendo a proposta ser apresentada à Administração no prazo mínimo de cinco dias úteis. O pregão consiste na disputa pelo fornecimento de produtos ou serviços, por meio de propostas de preços escritos e lances verbais, por meio de sessão pública, efetuando assim, uma compra mais econômica. O leilão, conforme Figueiredo (2002, p.29), é:

a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis, inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens móveis, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da prévia avaliação.

Para definir qual tipo de modalidade de licitação será executada, é verificado o valor estimado da contratação. Para obra e serviços de engenharia, o convite é até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), a tomada de preços é até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), e a concorrência acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais). Para compras e serviços (exceto os de engenharia) os valores estabelecidos são para a modalidade convite: até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais), tomada de preços é até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais), e concorrência: acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

Existe ainda, além desses tipos de modalidades, a dispensa de licitação e a inexigibilidade de licitação. “Existem diversos casos em que a licitação é dispensada, ou seja, a contratação pode ser realizada pela Administração sem a necessidade de realização do processo licitatório” (FIGUEIREDO, 2002, p. 34), como, por exemplo, têm-se: serviços e compras até R\$ 8.000,00 (oito mil reais); casos de guerra; casos de emergência ou de calamidade pública; entre outros. E a licitação é inexigível nos casos em que houver

inviabilidade de competição entre os licitantes, como por exemplo, na aquisição de materiais que só possuem um único fornecedor.

Além das modalidades de licitação, têm-se os tipos de licitação, que são – exceto na modalidade concurso – a de menor preço, a de melhor técnica, a de técnica e preço, e a de maior lance ou oferta (nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso).

Na organização, a responsabilidade pela licitação é atribuída à comissão de licitação. A comissão é composta de, no mínimo, três membros, sendo pelo menos dois deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsável pela licitação.

2.4 Processo licitatório

Para a realização de uma licitação existe a necessidade de um processo licitatório. O procedimento a ser seguido nessa etapa é composto pelas seguintes atividades: abertura do processo administrativo, expedição do edital ou convite, recebimento de documentação e propostas, julgamento da licitação, e homologação e adjudicação. No caso de contratação direta, realizada na dispensa e na inexigibilidade, também é necessário um procedimento licitatório, mas não com todas as atividades acima citadas.

O início da licitação se dá com o recebimento da requisição da unidade interna pela Administração do órgão. Essa requisição deve conter o objeto a ser licitado (sem a indicação da marca), a quantidade a ser adquirida – com a definição da unidade – e a justificativa da necessidade de obtenção de um bem ou serviço. Após a aprovação da requisição, o processo administrativo será aberto.

Na abertura do processo administrativo, ele deve estar devidamente autuado, protocolado e numerado. Devendo ser efetuado o projeto básico do serviço/objeto a ser

licitado, contendo a caracterização da obra/serviço (através da indicação do objeto/serviço, a quantidade e o valor estimado). Além de estar devidamente autorizado, e conter a informação se há previsão de recursos orçamentários.

Depois do procedimento anteriormente descrito, deve elaborar o convite – no caso da modalidade convite - ou o edital, nas demais modalidades. O convite, ou carta-convite, é um instrumento convocatório no qual consta todos os elementos necessários à excelente configuração do objeto, e as condições do negócio propriamente dita. Segundo Figueiredo (2002, p. 83), “Edital é o instrumento convocatório da licitação, cujas normas e condições todos deverão cumprir, especialmente a Administração ao qual se acha estreitamente vinculada”, ele é a lei interna da licitação.

O convite ou edital deve ser constituído pelo objeto de licitação, o prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico, critério para julgamento, condições de pagamento, condições de recebimento do objeto da licitação, forma de apresentação das propostas, condições para participação na licitação, dentre outros. Possuindo como anexo o projeto básico/executivo, o orçamento estimado em planilhas (contendo a quantidade e o preço unitário), a minuta do contrato, e outras especificações complementares.

O edital deve ser publicado no Diário Oficial da União, em jornal diário de grande circulação no Estado, ou outros meios de divulgação em que se achar necessário, respeitando os prazos determinados para cada modalidade de licitação. Segundo Citadini (1999, p. 154) nesta fase:

não há a necessidade de publicar os editais na íntegra e sim um resumo, o qual deverá conter as informações básicas para o pleno conhecimento do conteúdo da licitação, tais como: o órgão público licitante, o objeto a ser contratado, o local para a retirada dos editais completos, e os prazos da licitação.

Na modalidade concorrência, o prazo de divulgação do edital é de quarenta e cinco dias antes do julgamento, se o tipo de licitação for de melhor técnica ou técnica e preço, ou se

possuir como objeto a contratação da empreitada integral; senão o prazo é de trinta dias corridos, contados a partir da publicação do edital.

Na tomada de preços o prazo será de quinze dias, contados a partir da publicação do edital até a data designada para a abertura dos envelopes, exceto quando o tipo de licitação for de melhor técnica ou de técnica e preço, nos quais o prazo será de trinta dias. No concurso, o prazo entre a publicação do Edital e a apresentação das propostas deverá ser de quarenta e cinco dias, no mínimo.

Na modalidade convite, o prazo mínimo entre a efetiva entrega da carta-convite a todos os licitantes e o ato de abertura é de cinco dias úteis, começando o prazo a ser contado a partir da afixação da cópia do aviso do convite no quadro de aviso da organização.

No pregão o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a oito dias úteis. E o prazo de divulgação do leilão é de quinze dias até a realização do ato.

O recebimento de documentação e propostas respeitará o prazo, local e hora, indicados no edital ou convite. O julgamento da licitação “é o ato pelo qual se confrontam as ofertas, classificam-se os proponentes e escolhe-se o vencedor, a que deve ser adjudicado o objeto da licitação” (COORDENADORIA DE ENSINO ..., 2003). O julgamento seguirá os critérios e objetivos definidos no edital ou no convite, sendo realizado pela comissão de licitação, e será em conformidade com os tipos de licitação, e com os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório.

Antes do julgamento será analisado se os licitantes possuem a habilitação necessária, publicada no edital, para participarem do julgamento. Será avaliado se o licitante possui habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira, e regularidade fiscal.

A habilitação jurídica se refere à análise de documentos como, a cédula de identidade, o registro comercial (em empresa individual), o ato constitutivo (pessoas jurídicas) com suas modificações, e outros documentos cabíveis. A qualificação técnica trata de registro ou inscrição na entidade profissional competente, atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado (para comprovar a aptidão para desempenho da atividade).

A qualificação econômico-financeira refere-se à apresentação do balanço patrimonial e demonstrações contábeis, da certidão negativa de falência ou concordata, do capital ou patrimônio líquido mínimo, da relação de compromissos assumidos pelo licitante. Para verificar a regularidade fiscal do licitante é apresentado a comissão de licitação a prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas ou no Cadastro Geral dos Contribuintes, a prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal (relativo a domicílio ou sede do licitante), a prova de regularidade com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal, e a prova de regularidade perante a Seguridade Social e ao Fundo de garantia do Tempo de Serviço.

A homologação, conforme a Coordenadoria de Ensino (...), 2003):

é o ato de controle pelo qual a autoridade competente, a quem incumbir a deliberação final sobre o julgamento, confirma a classificação das propostas e adjudica o objeto da licitação ao proponente vencedor.

A adjudicação trata da formalização do julgamento, atribuindo ao vencedor o objeto da licitação, para a subsequente efetivação do contrato administrativo.

2.5 Contrato administrativo

Após a adjudicação o vencedor será convocado a assinar o termo de contrato, ou o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos. Este termo de contrato é o mesmo cuja minuta fez parte do edital de licitação.

O parágrafo único do artigo 2.º da Lei nº 8.666 descreve o contrato como:

Art. 2º. [...]

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formulação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1994).

O contrato é obrigatório nas modalidades de concorrência e tomada de preços, além da dispensa de licitação e da inexigibilidade, cujos preços estejam até o limite dessas modalidades. Nas demais, o contrato é facultativo, podendo ser substituído pela carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

Em alguns casos o contrato é dispensável, como cita o § 4.º do artigo 62, da Lei nº 8.666:

Art.62. [...]

§ 4.º É dispensável o 'termo de contrato' e facultada a substituição prevista neste artigo, a critério da Administração e independentemente de seu valor, nos casos de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica (BRASIL, 1994).

O contrato é responsável pela definição dos direitos, obrigações e responsabilidades do contratado e do contratante. Devem constar em um contrato o objeto da licitação e seus elementos característicos, o regime de execução ou a forma de fornecimento, o preço e as condições de pagamento, de reajustamento e a atualização monetária, os prazos de cada etapa de execução, os direitos e responsabilidades das partes.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

Para responder ao problema apresentado no início dessa pesquisa, foi necessária a utilização de algumas técnicas para a obtenção dos dados. Quanto à natureza da pesquisa, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. Segundo Chizzotti (2001, p. 89):

em geral, a finalidade de uma pesquisa qualitativa é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis, onde pesquisador e pesquisados assumem, voluntariamente, uma posição reativa.

Através da pesquisa qualitativa foram indicados procedimentos administrativos para a melhoria nos processos de compras do NE/MS/SC.

Os procedimentos utilizados nos processos de compras foram detectados através de uma pesquisa descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46).

Com relação ao delineamento da pesquisa, essa é classificada como pesquisa de campo, pois foi realizada em ambiente real. A pesquisa de campo:

é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 181).

Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois foi realizado um diagnóstico nos sistemas de compras de materiais utilizados pelo NE/MS/SC.

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de [...] ou propor uma ação transformadora (CHIZZOTTI, 2001, p. 102).

Para auxiliar a pesquisadora na realização da pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados, podendo ser de fonte primária ou fonte secundária.

Fontes primárias são aquelas que os dados estão restritos a documentos, escritos ou não, as fontes utilizadas foram: arquivos públicos; leis; documentos oficiais; e outros que foram necessários. A fonte secundária abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado. Para a realização da pesquisa foi utilizada imprensa escrita; publicações em livros; revistas; entre outros.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Para a efetuação da pesquisa foram determinados os sujeitos da pesquisa, isto é, as pessoas que forneceram os dados que a pesquisadora necessitou. Deslandes (2001, p. 43) cita que a:

pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Uma pergunta importante neste item é 'quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?'.

As informações necessárias foram obtidas:

- a) do presidente da Comissão Permanente de Licitação do NE/MS/SC, pois só ele da comissão entende bem da Lei de Licitações e Contratos;
- b) de dois chefes das seções do Núcleo, pois são chefes cujas seções freqüentemente fazem pedidos de materiais/serviços;
- c) de três fornecedores, que permitiram uma maior acessibilidade a pesquisadora, sendo que dois desses possuem contratos de prestação de serviço com o Núcleo, e o terceiro já forneceu materiais de escritório;
- d) de demais pessoas da organização que detinham alguma informação relevante.

3.3 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados

Essa pesquisa utilizou a entrevista para a obtenção de algumas informações. Entrevista, segundo Gil (1994, p. 113), “é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

O tipo de entrevista efetuada foi a semi-estruturada, pois esse tipo de entrevista, conforme Triviños cita (1987, p. 146):

é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e [...], que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, [...] que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A utilização dessa entrevista se fez necessária, pois havia a intenção de que os entrevistados se expressassem além dos elementos presentes no roteiro de entrevista, que se encontra no apêndice deste trabalho, sendo todas as informações anotadas pela entrevistadora. As entrevistas com o presidente da comissão, com os chefes das seções e com o fornecedor de materiais de escritório foram realizadas no NE/MS/SC, tendo em média um tempo de duração de trinta minutos. As entrevistas com os fornecedores que possuem contrato de prestação de serviços com o Núcleo foram efetuadas na empresa desses, tendo uma duração de quinze minutos.

Outro instrumento utilizado foi a observação. “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 186). A observação efetuada foi a observação participante, pois a pesquisadora tem um convívio diário na organização, possuindo um conhecimento sobre o procedimento de compras utilizados pelo Núcleo.

Segundo Gil (1994, p. 107-108), a observação participante “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. Sendo que essa facilita o rápido acesso a dados sobre situações habituais.

Todos os procedimentos acima citados foram adotados com as funções de facilitar, auxiliar e adquirir os conhecimentos e as informações necessárias para a realização desse trabalho.

3.4 Análise dos dados

Depois de obtidas as informações, foi realizada a análise dos dados. “A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento das respostas ao problema proposto para investigação” (GIL, 1994, p. 166).

De acordo com Gomes (2001), para a análise dos dados podem ser utilizadas as seguintes fases: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na pré-análise, faz-se a organização do material a ser analisado, “onde [...] definimos, principalmente, unidade de registros, unidade de contexto, trechos significativos e categorias” (GOMES, 2001, p. 76). Com relação à exploração do material, é importante que se faça uma leitura minuciosa do material selecionado, podendo esta ser longa. A interpretação dos dados, segundo Rudio (2001, p. 129), “vai consistir em expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta em termos dos propósitos do estudo a que se dedicou”.

Foi utilizada para a análise dos dados dessa pesquisa a técnica da triangulação, pois essa abrange a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (TRIVIÑOS, 1987).

Nessa técnica são estudados os processos e produtos centrados no sujeito, os elementos produzidos pelo meio, e os processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social no qual está inserido o sujeito.

Através dos processos e produtos centrados no sujeito, foram analisadas as entrevistas realizadas, sendo assim estipulados os dados que contribuíram para a identificação dos aspectos positivos e negativos no sistema de compras do NE/MS/SC.

Após essa identificação, foram encontrados elementos que caracterizaram a diferença do posicionamento entre os sujeitos da pesquisa, os quais ajudaram a pesquisadora a recomendar os procedimentos administrativos a serem adotados, visando maior agilidade no processo de compras de materiais da organização estudada.

Além do posicionamento dos sujeitos dessa pesquisa sobre o problema apresentado, a pesquisadora realizou a observação participante, detectando assim quais dos procedimentos adotados interferiam na agilidade do processo de compras, bem como aqueles que não apresentavam problemas no andamento do processo.

A partir dos elementos produzidos pelo meio foram analisados os documentos internos do NE/MS/SC relacionados com o objetivo dessa pesquisa, bem como as leis e decretos.

Nos processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macroorganismo social, no qual a organização está inserida, foram analisados a relação da comissão de licitação com os fornecedores e com os chefes das seções que requerem os materiais/serviços a serem licitados.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 Ministério da Saúde

O Ministério da Saúde faz parte do Poder Executivo da República Federativa do Brasil, que tem por função “dispor de todas as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias, melhorando a vigilância à saúde e dando qualidade de vida ao brasileiro” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2003). Conforme organograma na figura 1, o Ministério da Saúde é composto pelos seguintes órgãos:

- a) Secretarias do Ministério: Secretaria Executiva, Secretária de Atenção à Saúde (SAS), Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Secretaria de Gestão Participativa, Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS), Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES);
- b) Fundações Públicas: Fundação Nacional de Saúde (Funasa), Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ);
- c) Outras Instituições ligadas ao Ministério: Fundo Nacional de Saúde (FNS), Instituto Nacional de Câncer (INCA), Coordenação Nacional de DST/AIDS, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

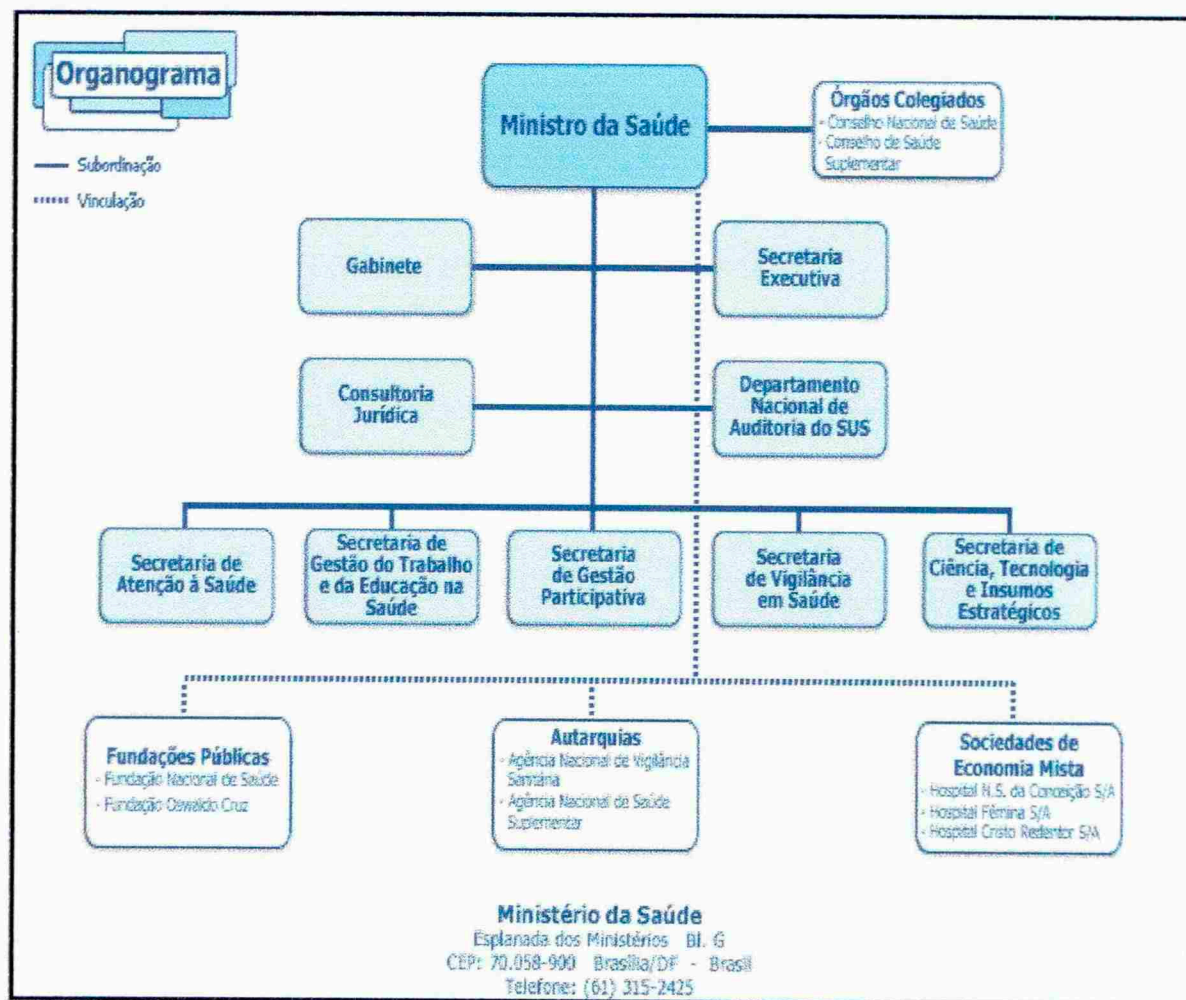


Figura 1: Organograma do Ministério da Saúde

Fonte: MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <[http:// www.saude.gov.br](http://www.saude.gov.br)>. Acesso em: 05 dez. 2003

Em Santa Catarina, a instituição que representa o Ministério da Saúde é o Fundo Nacional de Saúde, que é o gestor financeiro - na esfera federal - dos recursos do Sistema Único de Saúde (SUS). Esses recursos destinam-se a prover as despesas do Ministério da Saúde, de seus órgãos e entidades da administração indireta, bem como as despesas de transferência para a cobertura de ações e serviços de saúde a serem executados pelos Municípios, Estados e Distrito Federal.

4.2 Fundo Nacional de Saúde

O Fundo Nacional de Saúde tem como missão contribuir para o fortalecimento da cidadania, mediante a melhoria contínua do financiamento das ações de saúde, sendo representado nos estados pelos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde.

Para exercer a sua missão, os Núcleos Estaduais contam com o Departamento de Informática do SUS, chamados de Seções de Fomento e Cooperação Técnica em Informática – SFCT, com o Departamento Nacional de Auditoria – SAUD, e com a Diretoria de Administração do Fundo Nacional de Saúde, as Divisões de Convênios e Gestão – DICON.

A Seção de Fomento e Cooperação Técnica em Informática é responsável por executar as atividades de fomento e cooperação técnica em informática, visando a operacionalização do processo de informatização do SUS. O Serviço de Auditoria é responsável pela apuração de denúncias, visitas técnicas, perícias, auditorias de gestão, auditoria em convênios, pela emissão dos Certificados de Direitos à Assistência Médica (CDAM).

As Divisões de Convênios e Gestão possuem como missão gerenciar as atividades do Núcleo Estadual, pertinente às atividades de orçamento, finanças, contabilidades, serviços gerais, patrimônio e recursos humanos. Além de:

coordenar as ações relativas aos processos de concessão de assistência financeira a Programas e Projetos dos órgãos do Ministério da Saúde e da Fundação Nacional de Saúde com órgãos e entidades governamentais e não-governamentais, envolvendo a habilitação das entidades, análise dos pleitos, acompanhamento da execução dos Convênios, análise e emissão de parecer conclusivo de prestação de contas, orientação às entidades conveniadas, procedimentos iniciais aos processos de tomada de contas especial (BRASIL, 2000).

As Divisões de Convênios e Gestão estão presentes em todos os Estados, técnicas e administrativamente subordinadas ao Fundo Nacional de Saúde e integradas por sistemas informatizados. Essa execução descentralizada do Fundo Nacional de Saúde, através das Divisões de Convênios e Gestão visa a democratização nas ações e nos serviços de saúde.

4.3 Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina está situado na cidade de Florianópolis, sendo composto pelas três divisões (DICON, SEAUD, SFCT).

Porém, a DICON para executar as suas funções está estruturada da seguinte forma:

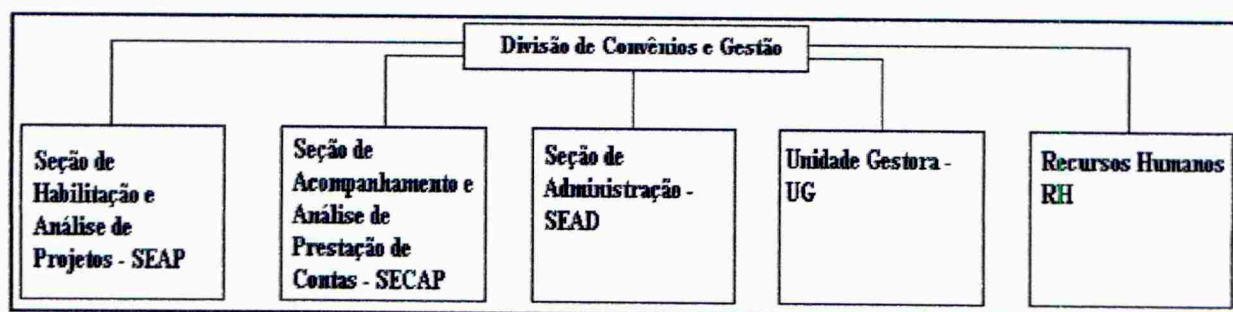


Figura 2: Organograma da Divisão de Convênios e Gestão

A Seção de Habilitação e Análise de Projetos é responsável por:

- a) receber processo de habilitação e de solicitação de convênio, aditivo e reformulação;
- b) analisar e emitir parecer sobre a situação de regularidade da documentação de entidades para habilitação junto ao Ministério da Saúde;
- c) cadastrar no sistema de suporte de gestão de convênios as entidades habilitadas à solicitação de convênios com o Ministério da Saúde;
- d) manter atualizado o cadastro de habilitação de entidades;
- e) analisar e emitir parecer em pleitos de convênios, aditivos e reformulações ingressados, quanto à viabilidade de atendimento, em conformidade com as normas de financiamento de programas e projetos, cadastrando nota técnica no sistema de suporte de gestão financeira;
- f) elaborar termo de convênio/aditivo, providenciando a assinatura da entidade conveniente e envio ao Fundo Nacional de Saúde, para assinatura da autoridade concedente;
- g) acompanhar o andamento do processo, prestando informações aos interessados (BRASIL, 2000).

À Seção de Acompanhamento e Análise de Prestação de Contas (SECAP) compete as seguintes atividades: controlar, supervisionar, acompanhar, orientar e fiscalizar a execução de convênios firmados pelo Ministério da Saúde, receber processos de prestação de contas parcial ou total de convênios, providenciar o cadastramento da prestação de contas junto ao sistema de suporte de gestão financeira, propor a abertura de processo de tomadas de conta

especial, nos casos de inadimplência decorrentes da ausência de prestação de contas e de não aprovação.

A SEAD é responsável por suprir as necessidades do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina. Tendo como atividades o controle de manutenção de bens imóveis, o recebimento e expedição de documentos via protocolo, a aquisição de materiais diversos (consumo e permanente), o apoio às atividades fins, o fornecimento de material, a execução de se serviços para manutenção e conservação de equipamentos de informática, do edifício sede do NE/MS/SC, e dos bens móveis, o controle dos processos administrativos e licitatórios, o controle dos contratos administrativos.

A Unidade Gestora - UG é responsável pelo controle financeiro do Núcleo, pela previsão orçamentária, pelo controle de contas a pagar, pelo pagamento das despesas (obras/serviços, salário dos servidores, bolsa-auxílio dos estagiários, entre outros).

Os Recursos Humanos (RH) é responsável por efetuar os registros e manter atualizados os assentamentos funcionais dos servidores ativos, executar o controle de lotação e exercício do pessoal ativo, executar os programas de concessão de benefícios previstos na legislação vigente, efetuar as devidas alterações na folha de pagamento dos servidores ativos e inativos, bem como dos pensionistas, analisar os processos de concessão e revisão de aposentadoria e pensão, expedir declarações funcionais e certidões referentes aos servidores aposentados, e executar outras atividades previstas no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da União.

5 SISTEMA DE COMPRAS

A seção responsável pela aquisição de materiais (de consumo e permanente), e serviços no NE/MS/SC é a Seção de Administração. Os materiais e serviços adquiridos visam suprir as necessidades da SFCT, do SAUD, e da DICON, para que esses exerçam as suas atividades fins.

Como o NE/MS/SC é uma organização pequena, não são efetuadas muitas compras, sendo que essas aquisições envolvem um pequeno montante. Tendo como base o exercício de 2003, foram emitidos ao total cinquenta e oito Pedidos de Bens e Serviços – PBS, dentre esses, quarenta e sete foram transformados em processos licitatórios. Sendo trinta e quatro dispensas de licitação, quatro convites, e nove pregões.

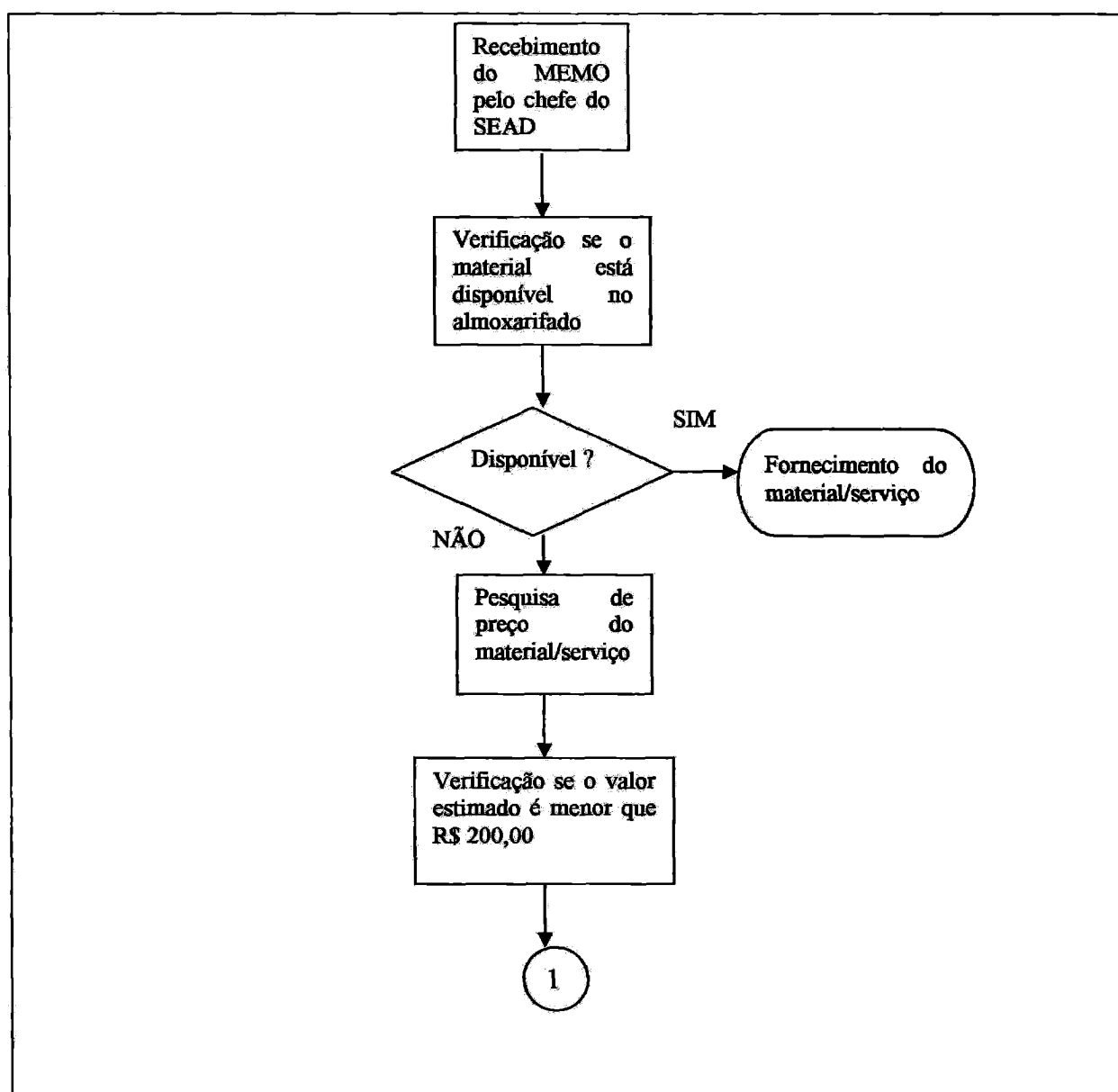
5.1 Procedimento de compra

Os pedidos de materiais são feitos através de Memorandos (MEMO) pelas seções da DICON (SECAP, SEAP, UG, RH), pelo SFCT e pelo SAUD, à Seção de Administração. Essa verifica se possui o material requerido no almoxarifado, senão possuir o material para fornecimento é aberto um processo, denominado Pedido de Bens e Serviços (PBS).

O PBS é autuado pela Seção de Administração, contendo a especificação do material, a quantidade, o valor estimado e a justificativa, sendo o MEMO da seção requisitante anexado ao processo. Só não é emitido PBS para a aquisição de materiais ou prestação de serviço de extrema urgência, em que o valor não ultrapassar R\$ 200,00 (duzentos reais), pois até esse valor os produtos/serviços podem ser adquiridos pelo Suprimento de Fundos, tendo a SEAD que prestar contas trimestralmente a UG, sobre essas compras.

O PBS é enviado à UG para essa informar se há previsão orçamentária para a aquisição do produto/serviço ao qual o processo se refere, através da emissão de um pré-empenho.

Não possuindo orçamento disponível, o PBS é devolvido à Seção de Administração para arquivamento. E se possuir previsão orçamentária, o PBS é enviado para a chefe do gabinete da DICON, para que essa autorize a abertura do processo licitatório, enviando o PBS à comissão de licitação.



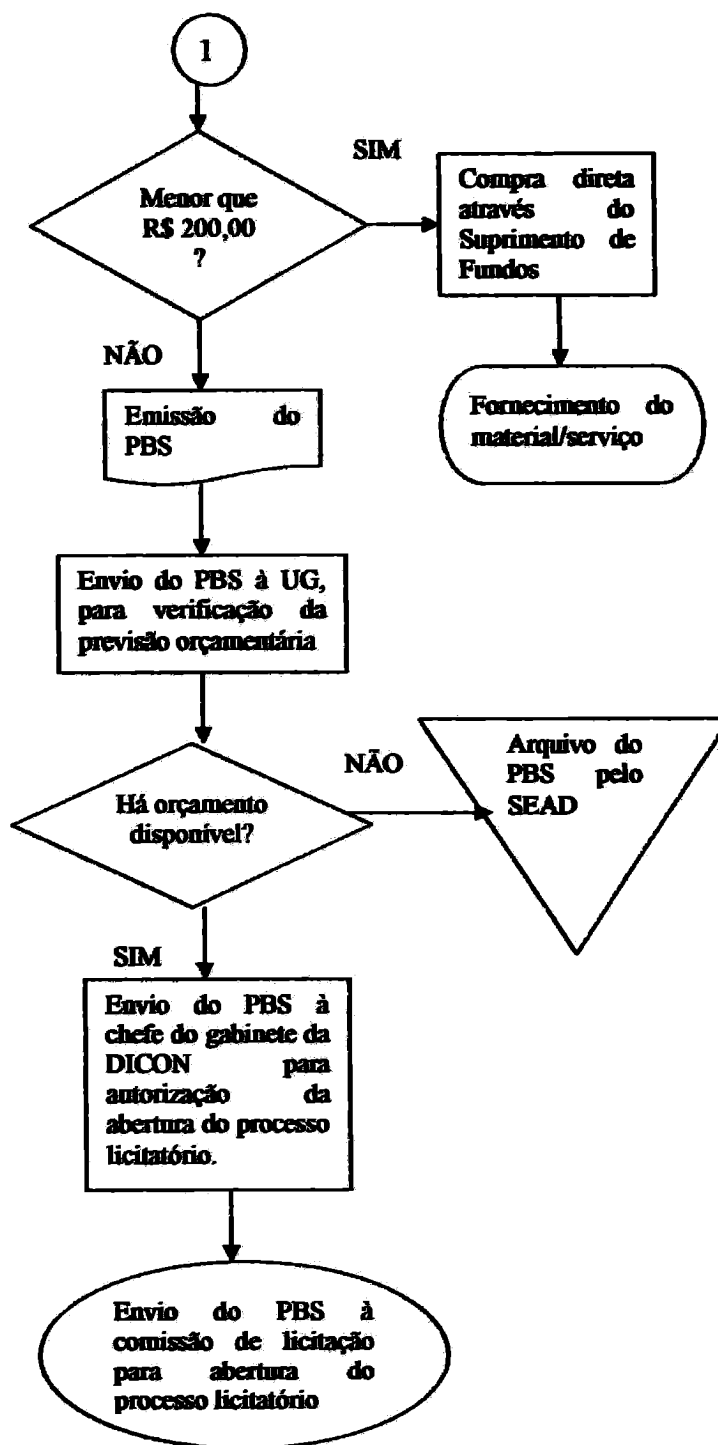


Figura 3: Fluxograma do procedimento de compra

5.2 Processo licitatório

Após a autorização da aquisição do produto/serviço pela chefe do gabinete da DICON, cabe à comissão de licitação a abertura do processo licitatório, necessitando ser feito um projeto básico para a devida compra.

A Comissão Permanente de Licitação do NE/MS/SC é formada por cinco pessoas, sendo todos servidores do Núcleo. Sendo um presidente, e os outros quatro integrantes da equipe de apoio.

Antes da abertura do processo licitatório, é verificado se o mesmo trata de dispensa, inexigibilidade, concorrência, convite, tomada de preço, leilão ou pregão. Após essa definição, o processo recebe uma numeração (que parte do número um) utilizada pela comissão para um controle interno, sendo que cada modalidade/dispensa/inexigibilidade possui a sua sequência, mas o número do processo administrativo é o mesmo que foi emitido na abertura do PBS.

O procedimento a ser adotado depende se o processo licitatório tratar de uma dispensa, inexigibilidade, ou uma das cinco modalidades de licitação.

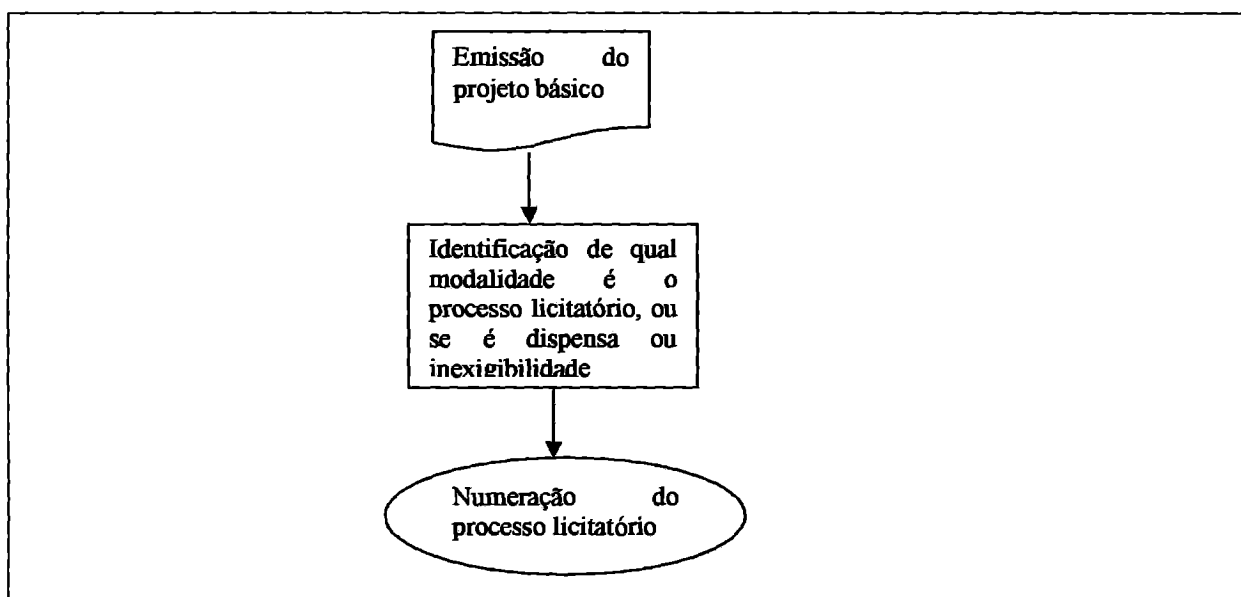


Figura 4: Fluxograma do processo licitatório

5.2.1 Dispensa de licitação

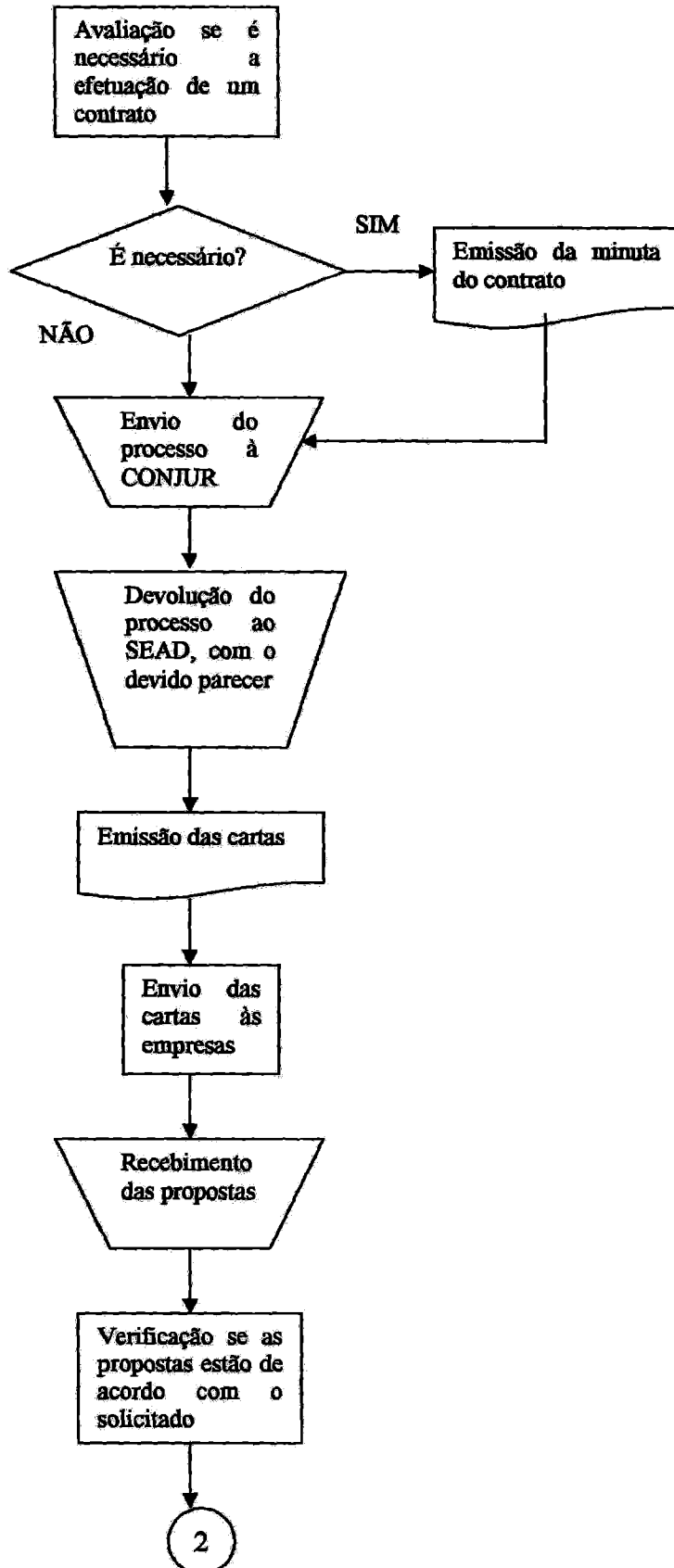
Após a numeração da dispensa é efetuada a minuta do contrato a ser realizado, sendo o processo enviado à CONJUR, em Brasília, para a devida análise e parecer do referido contrato. E nos casos que a dispensa não possuir contrato a CONJUR verificará o projeto base.

Posteriormente a devida análise e parecer da CONJUR, essa envia o processo à comissão de licitação para que essa dê continuidade no andamento do processo. Então é enviada uma carta à no mínimo três empresas, com a devida caracterização do objeto, com sua especificação e a quantidade a ser adquirida. Além disso, é informado na carta o prazo de pagamento do serviço/produto e os documentos necessários para a futura contratação da empresa.

Depois do recebimento das propostas é verificado se as especificações e a quantidade estão de acordo com o solicitado, sendo depois analisados os valores das propostas. O critério de julgamento para a definição do ganhador da dispensa é o preço apresentado pelas empresas, sendo declarada como vencedora a empresa que apresentar menor preço.

Após a definição do vencedor, é feito um despacho para a chefe do gabinete da DICON, contendo a razão social das empresas que participaram do julgamento com os respectivos preços apresentados, a empresa que venceu a dispensa, e a justificativa sobre a razão da escolha da empresa fornecedora do produto ou executante do serviço.

A chefe do gabinete da DICON verifica se o despacho está de acordo, caso positivo ela homologa a dispensa e adjudica a empresa vencedora. Enviando assim o processo para a UG, para essa providenciar o empenho da referente despesa. E a comissão convoca a empresa vencedora para que essa assine o contrato, caso existe.



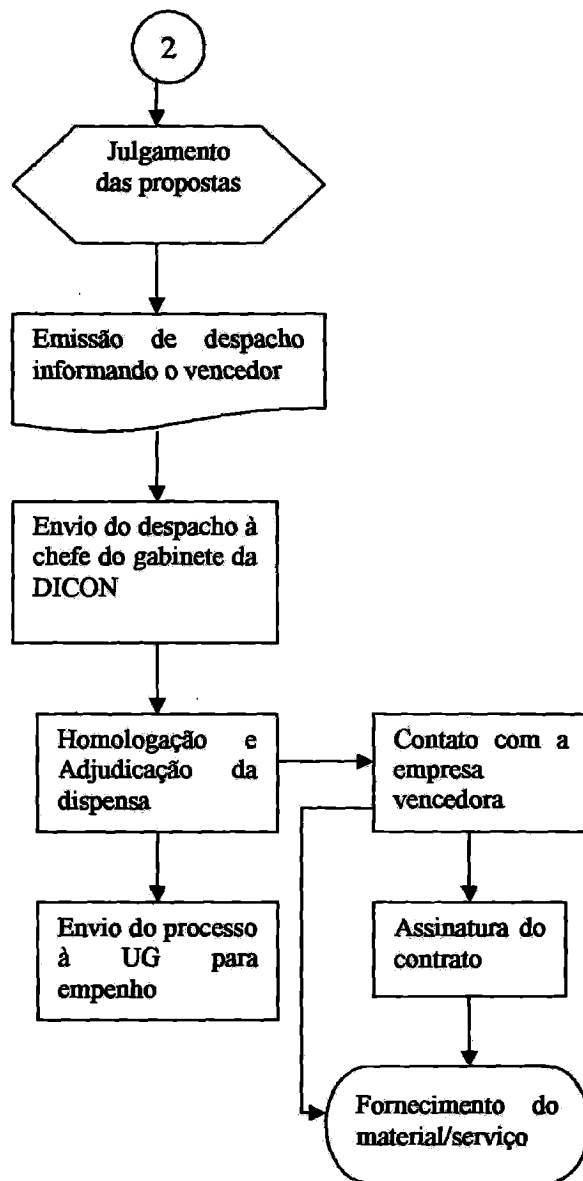


Figura 5: Fluxograma da dispensa de licitação

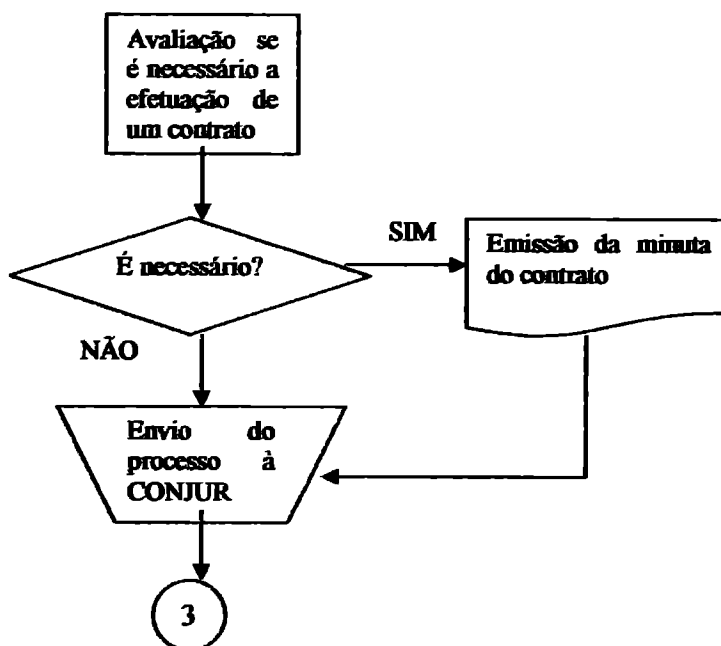
5.2.2 Inexigibilidade de licitação

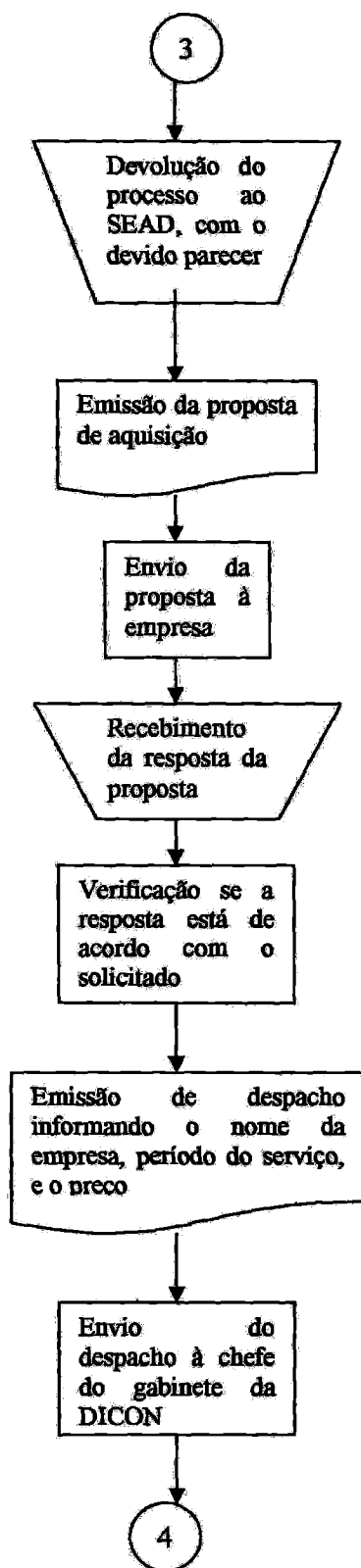
Com o processo já numerado é efetuada a minuta do contrato a ser realizado, sendo o processo enviado à CONJUR, em Brasília, para a devida análise e parecer do referido contrato. E nos casos que não possuir contrato, a CONJUR verificará o projeto base.

Após a devida análise e parecer da CONJUR, essa envia o processo à comissão de licitação para que essa dê continuidade no andamento do processo. Então a empresa envia a proposta de aquisição à empresa que se pretende contratar, com a devida caracterização do serviço a ser prestado e o tempo estimado de duração do contrato, ou no caso de compras, a proposta terá a devida especificação do produto, e a quantidade a ser adquirida.

A empresa a ser contratada responde a proposta se possui ou não interesse em ser contratada, caso a resposta seja sim, na resposta virá estabelecido o preço do serviço a ser prestado, ou do produto a ser oferecido. Com o recebimento desta resposta, o SEAD remete um despacho para a chefe do gabinete da DICON, contendo a razão social da empresa a ser contratada, o período do contrato e o preço do serviço/produto.

A chefe do gabinete da DICON verifica se o despacho está de acordo, caso positivo ela homologa a inexigibilidade e adjudica a licitação. Enviando assim o processo para a UG, para essa providenciar o empenho da referente despesa. E a comissão convoca a empresa vencedora para que essa assine o contrato, caso existe.





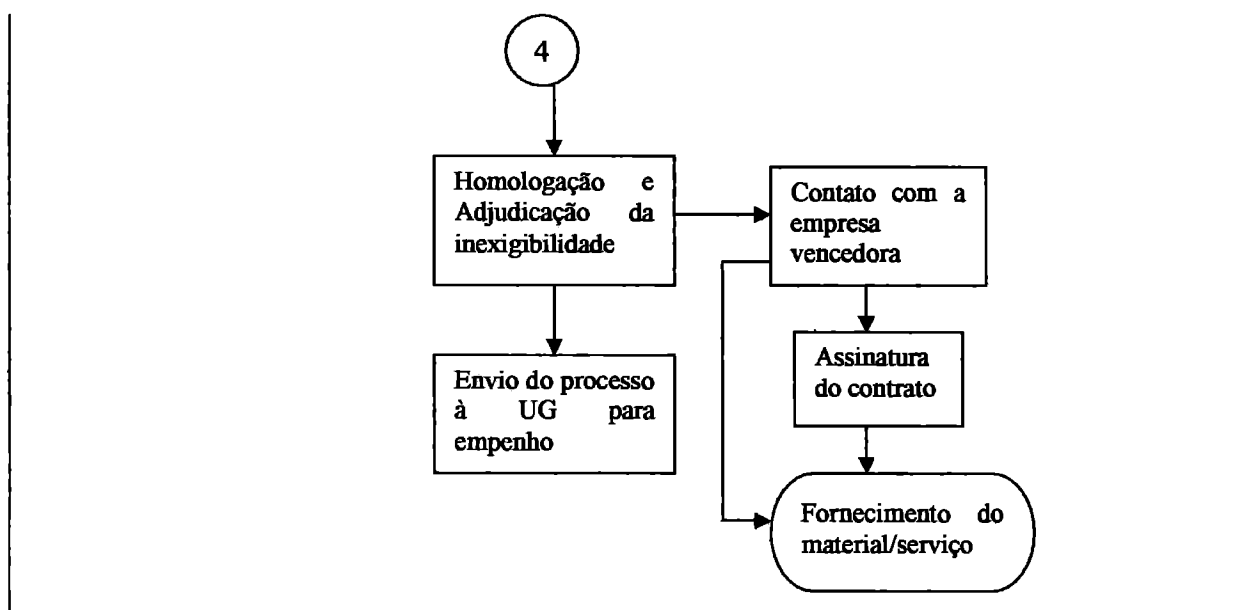


Figura 6: Fluxograma da inexigibilidade de licitação

5.2.3 Concorrência

Após a numeração da concorrência, o edital é elaborado, juntamente com seus anexos, sendo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do edital. Se o edital estiver de acordo com a lei, a comissão dará continuidade ao processo licitatório, senão o presidente da comissão terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a argumentação do presidente, ela envia o processo com o edital devidamente modificado, para que a concorrência seja iniciada.

Esse início se dá com a publicação do edital, através de um anúncio nos meios de comunicação obrigatórios, e no ComprasNet, que é um site de compras do Governo Federal onde são publicadas todas as informações sobre as licitações e contratações da Administração Pública Federal. Juntamente com a publicação do edital é informado o local onde o licitante poderá pegar o texto integral do edital, e o dia que esse estará disponível.

Os concorrentes devem entregar os dois envelopes (um com os documentos necessários a provar a habilitação e o outro com a devida proposta) à comissão de licitação.

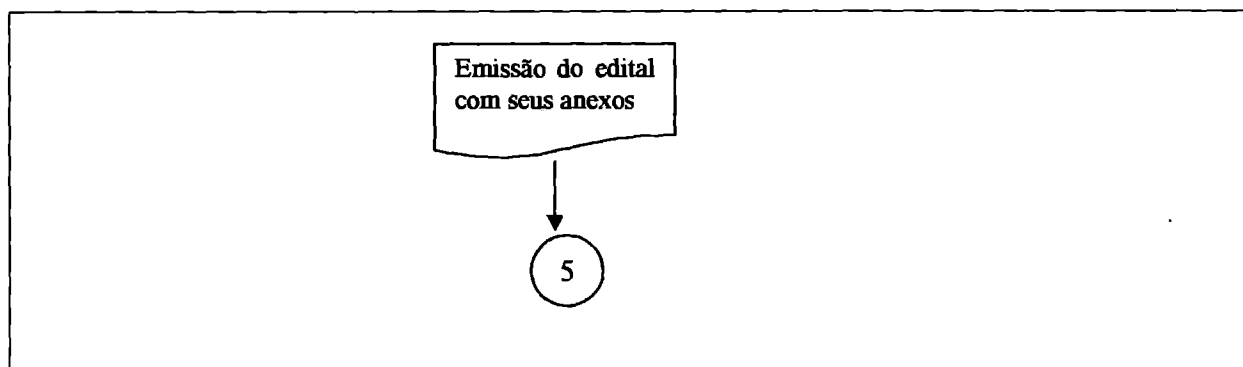
Essa entrega deve ser efetuada até a hora do julgamento, sendo respeitado o prazo estabelecido na lei. Só não vai ser necessária a entrega da habilitação daqueles licitantes que possuem um registro cadastral no Sistema de Cadastramento Único de Fornecedores – SICAF, que visa habilitar pessoas físicas e jurídicas a participarem de processos licitatórios.

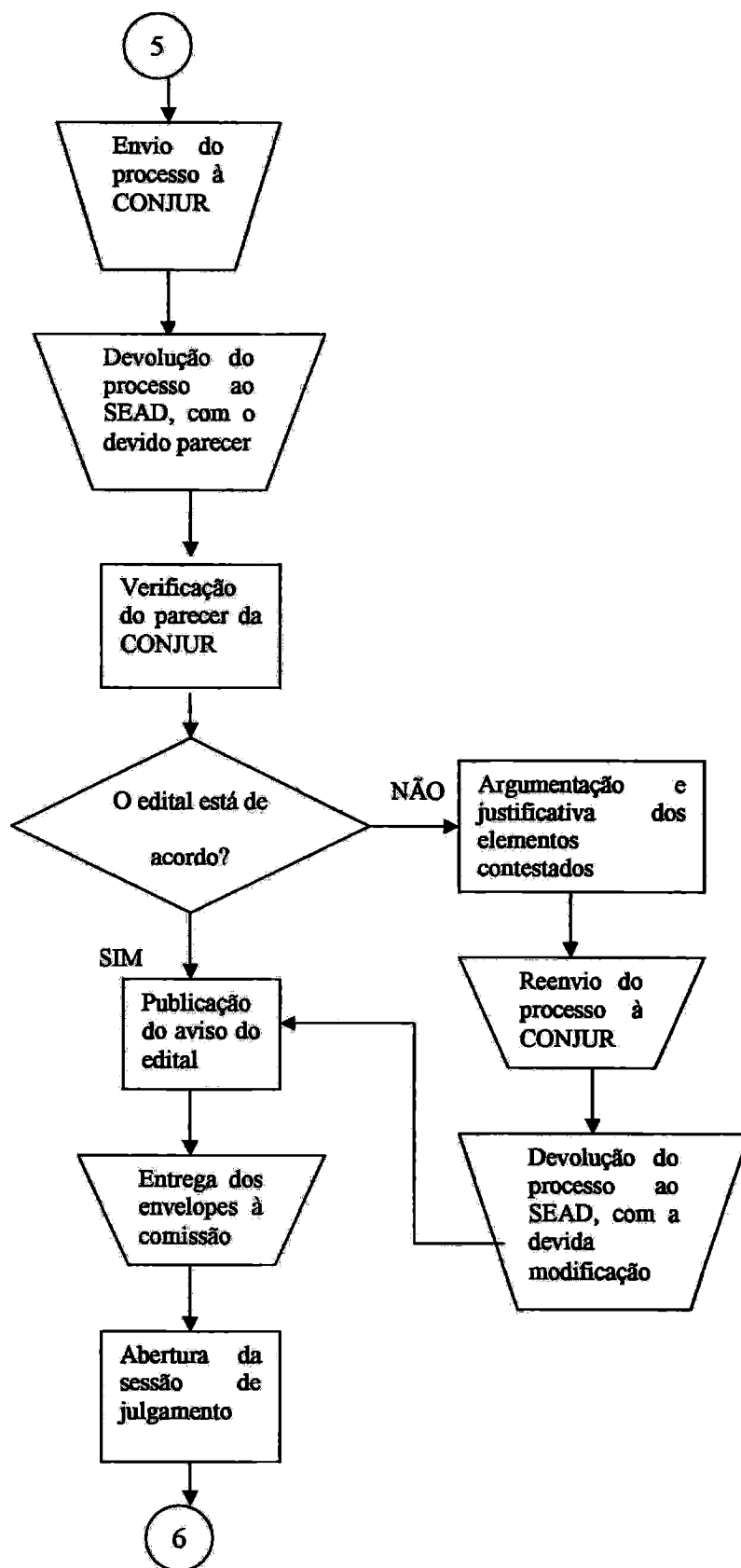
O julgamento é efetuado na sala do SEAD, sendo aberto ao público. O início do julgamento se dá com a apresentação dos licitantes, e a abertura do envelope dos documentos que comprovem a habilitação (sendo todos os documentos rubricados pela comissão e pelos licitantes presentes) que o licitante deve possuir (indicada no edital), se um dos licitantes não possuir todas as habilitações necessárias, ele já está desclassificado da concorrência.

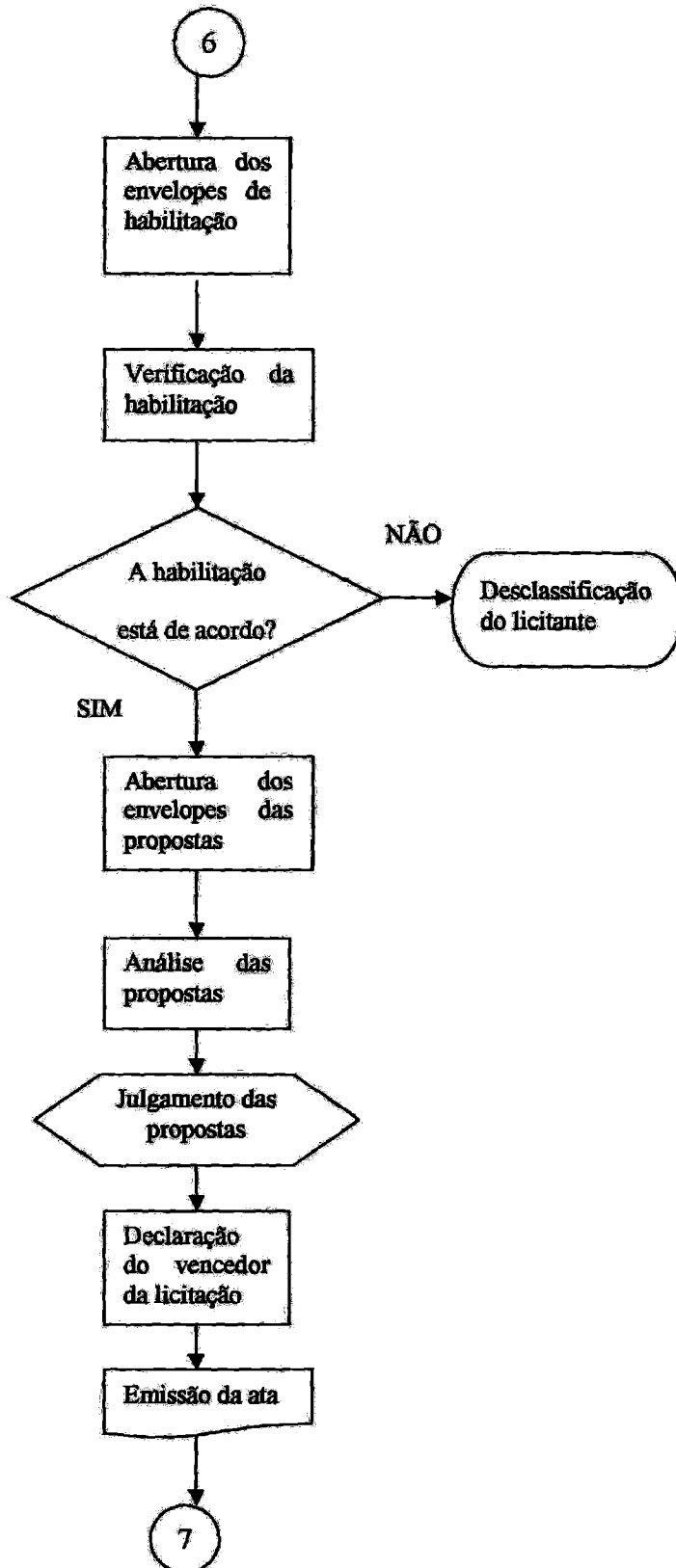
Após a análise da habilitação, o outro envelope com as propostas será aberto (sendo as propostas também rubricadas), verificando-se os preços das propostas de cada concorrente. O decorrer do julgamento depende do critério de julgamento que foi estabelecido no edital, e de acordo com o tipo de licitação (de menor preço, de melhor técnica, de técnica e preço).

Caso haja empate, o desempate se dará por sorteio. Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela comissão de licitação.

Sendo estabelecido o vencedor, a comissão enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório. Enviando o processo à UG, que emitirá o empenho da referente despesa. E a comissão fica responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato.







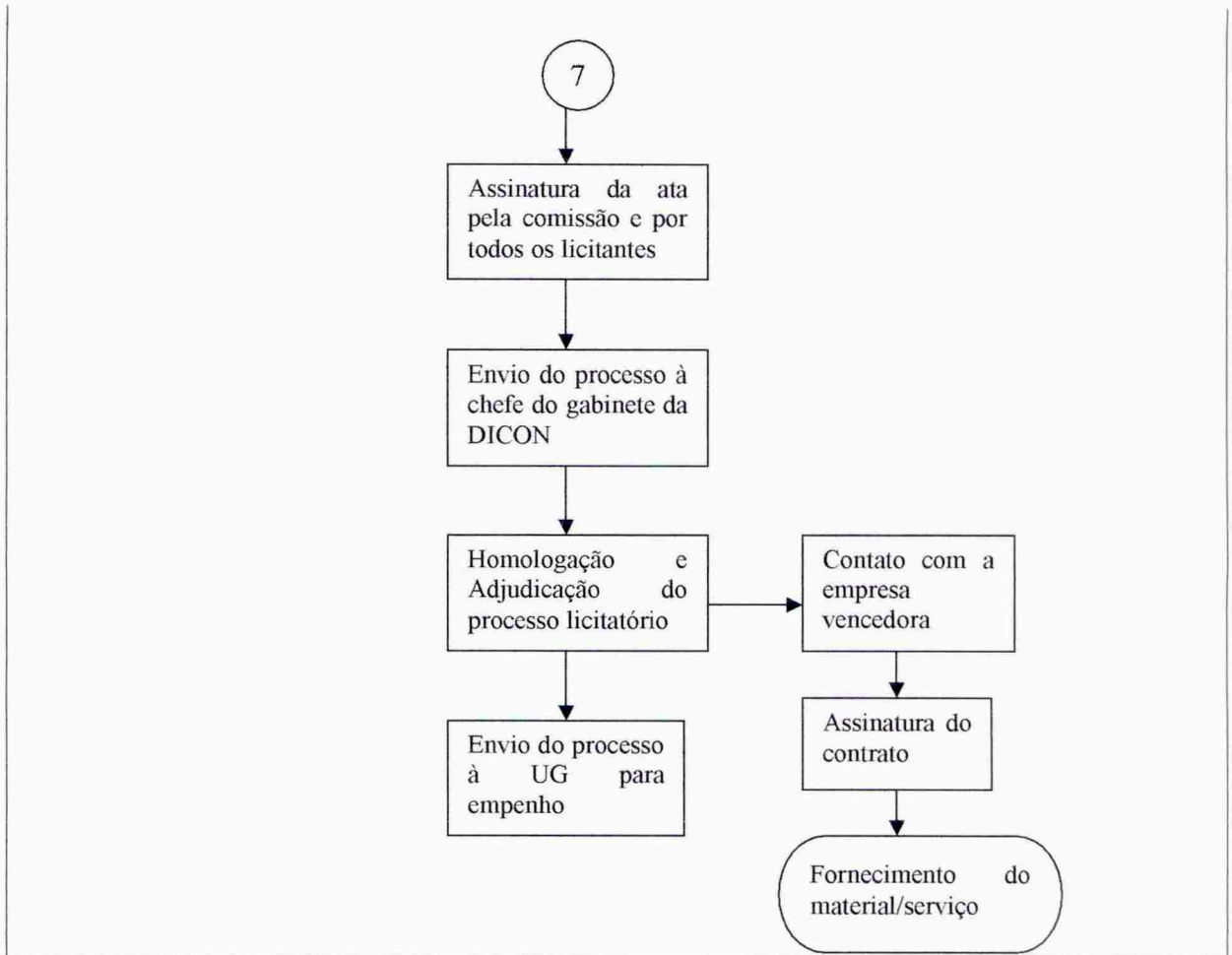


Figura 7: Fluxograma da concorrência

5.2.4 Tomada de preços

Com o processo já numerado, o edital da tomada de preços é elaborado, juntamente com seus anexos, sendo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do edital. Se o edital estiver de acordo com a lei, a comissão dará continuidade ao processo licitatório, senão o presidente da comissão terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a argumentação do presidente, ela envia o processo com o edital devidamente modificado, para que a licitação seja iniciada.

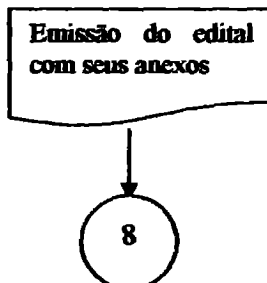
Esse início se dá com a publicação do edital, através de um anúncio nos meios de comunicação obrigatórios, e no ComprasNet. Juntamente com a publicação do edital é

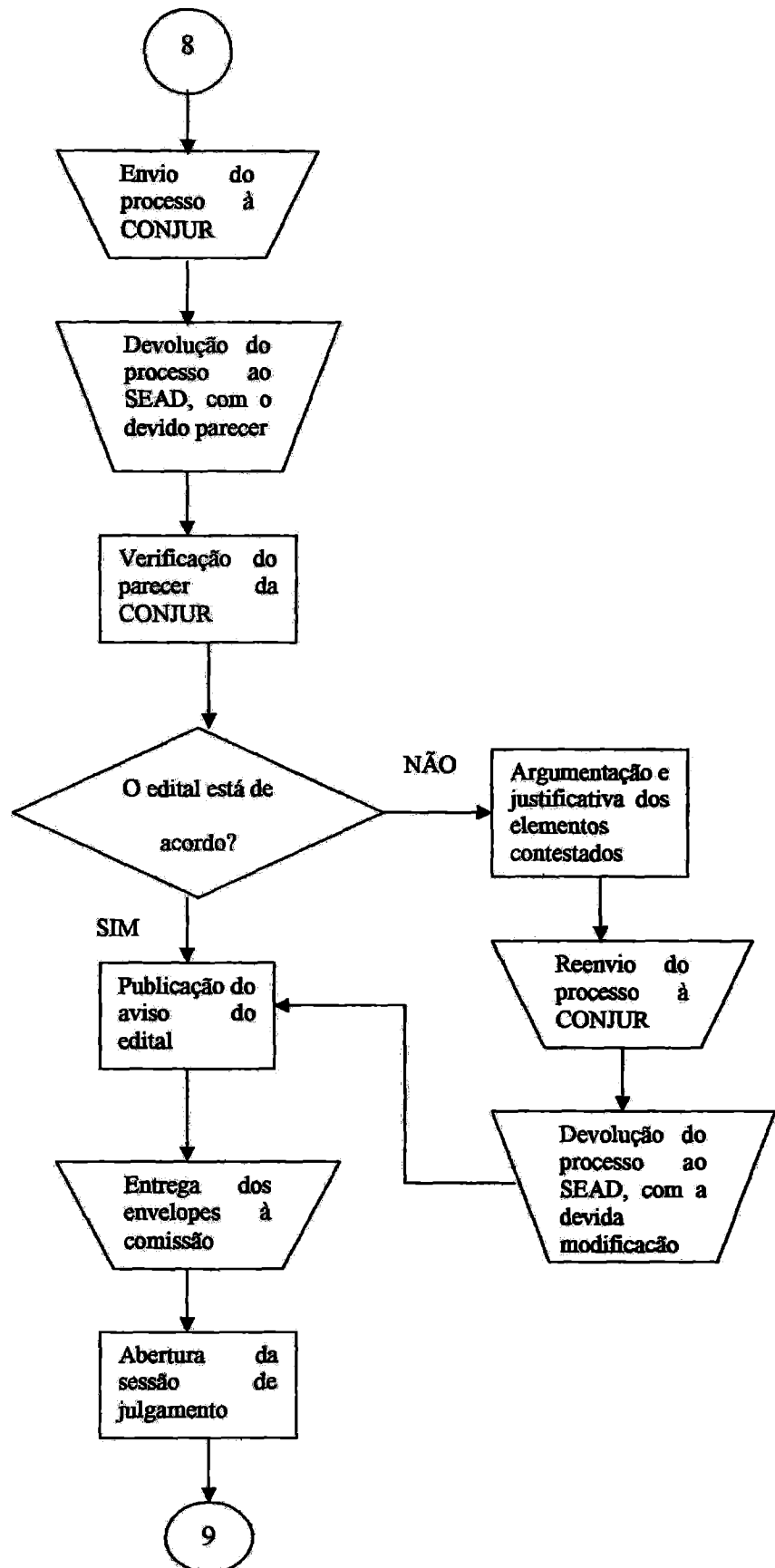
informado o local onde o licitante poderá pegar o texto integral do edital, e o dia que esse estará disponível.

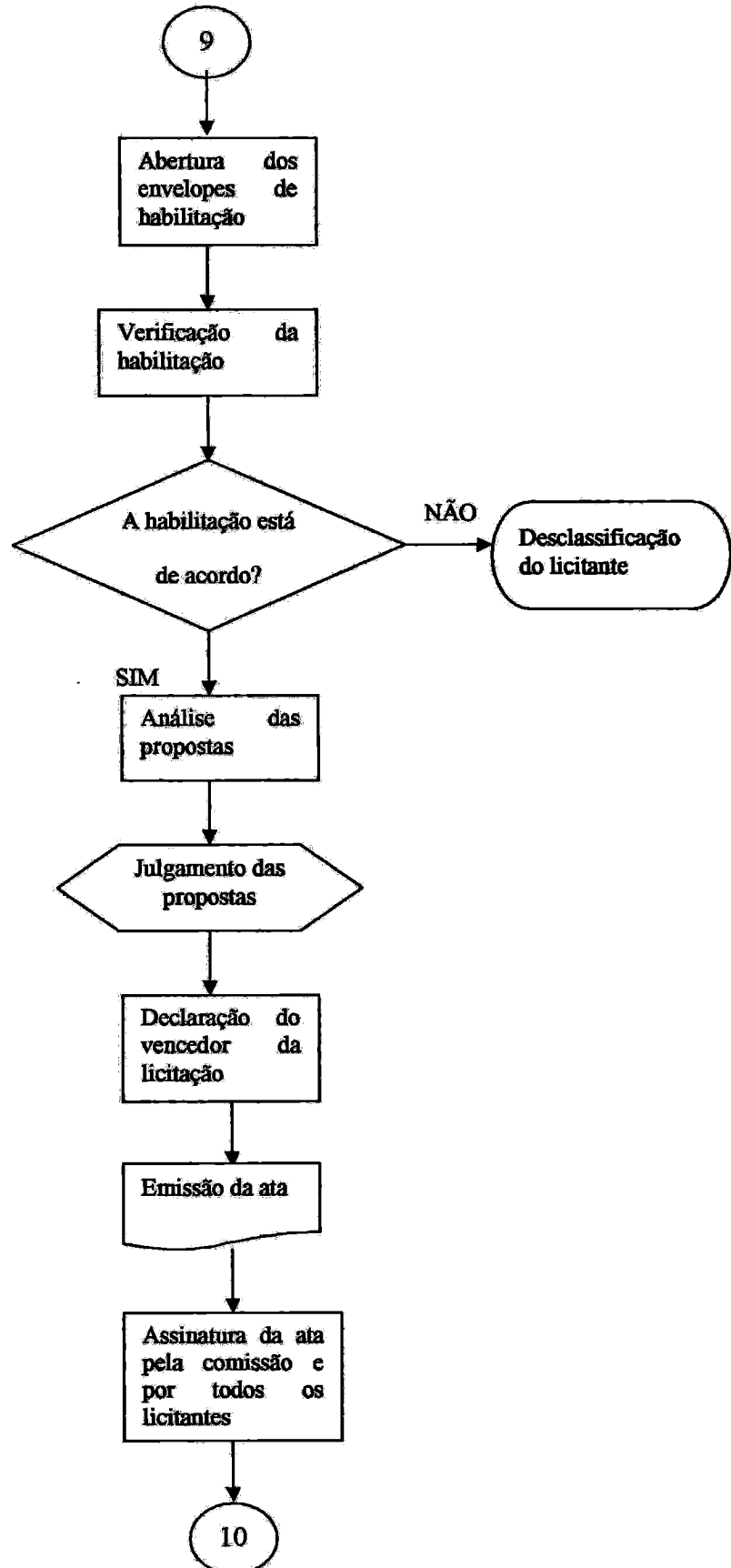
Só pode participar dessa modalidade de licitação os interessados que já estão cadastrados, ou os que apresentarem a habilitação necessária até três dias antes da sessão de abertura dos envelopes. No dia do julgamento será entregue à comissão o envelope com as propostas. O julgamento é efetuado na sala do SEAD, sendo aberto ao público. O início do julgamento se dá com a apresentação dos licitantes, e a abertura do envelope referente à habilitação daqueles licitantes que não estejam cadastrados (sendo todos os documentos rubricados pela comissão e pelos licitantes), e a posterior análise destes documentos, caso um deles não possuir todas as habilitações necessárias, ele está automaticamente desclassificado do julgamento.

Então o julgamento se dará conforme o critério que foi estabelecido no edital, e de acordo com o tipo de licitação. Caso haja empate, o desempate se dará por sorteio. Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela comissão de licitação.

Sendo estabelecido o vencedor, a Comissão enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório. Enviando o processo à UG, que emitirá o empenho da referente despesa. E a comissão fica responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato.







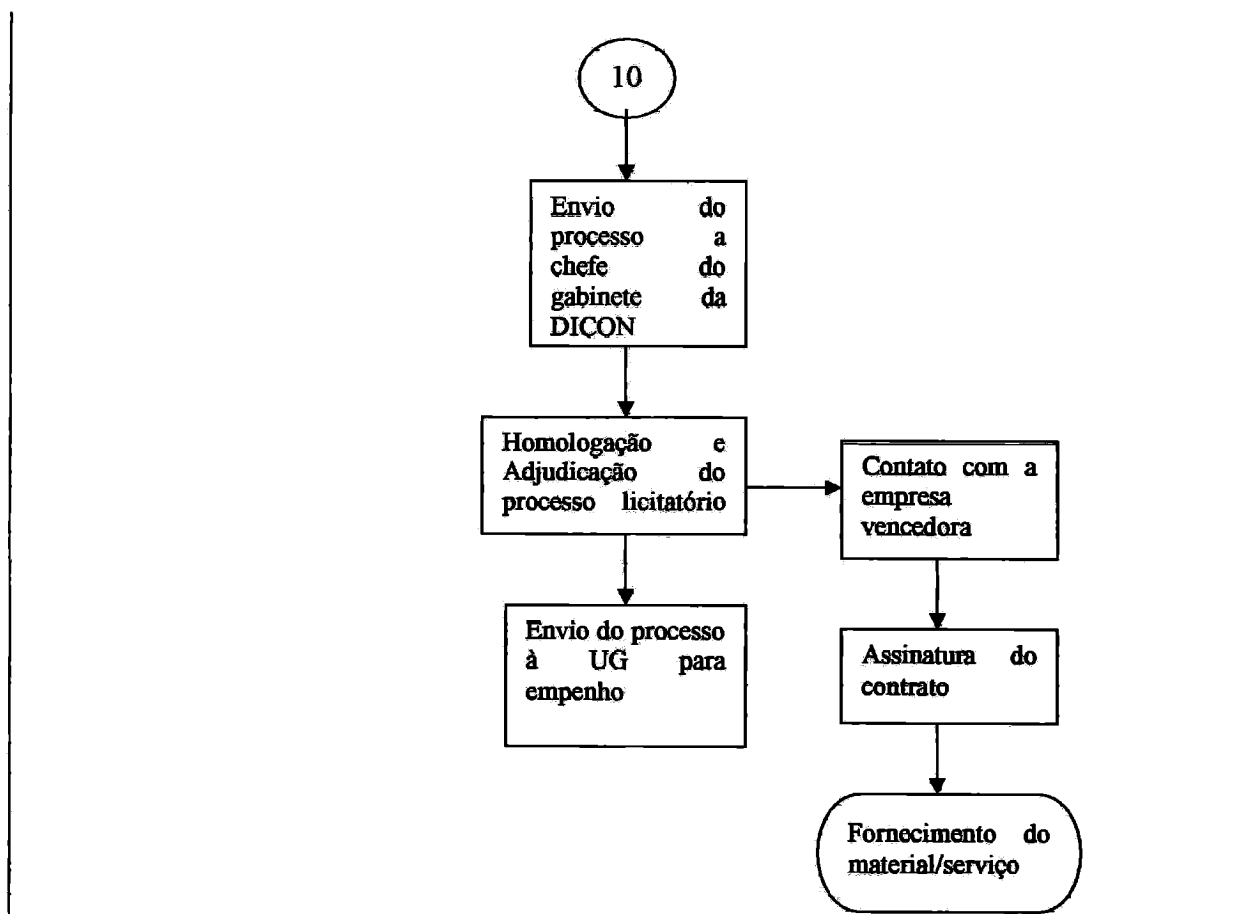


Figura 8: Fluxograma da tomada de preços

5.2.5 Concurso

Após a numeração da referida modalidade de licitação – concurso, o edital é elaborado, juntamente com seus anexos, sendo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do edital. Se o edital estiver de acordo com a lei, a comissão dará continuidade ao concurso, senão o presidente da comissão terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a argumentação do presidente, ela envia o processo, com o edital devidamente modificado, para que o concurso seja iniciado.

O concurso será iniciado com a publicação do resumo do edital, nos meios de divulgação necessários, sendo informado o local onde os interessados poderão obter o regulamento.

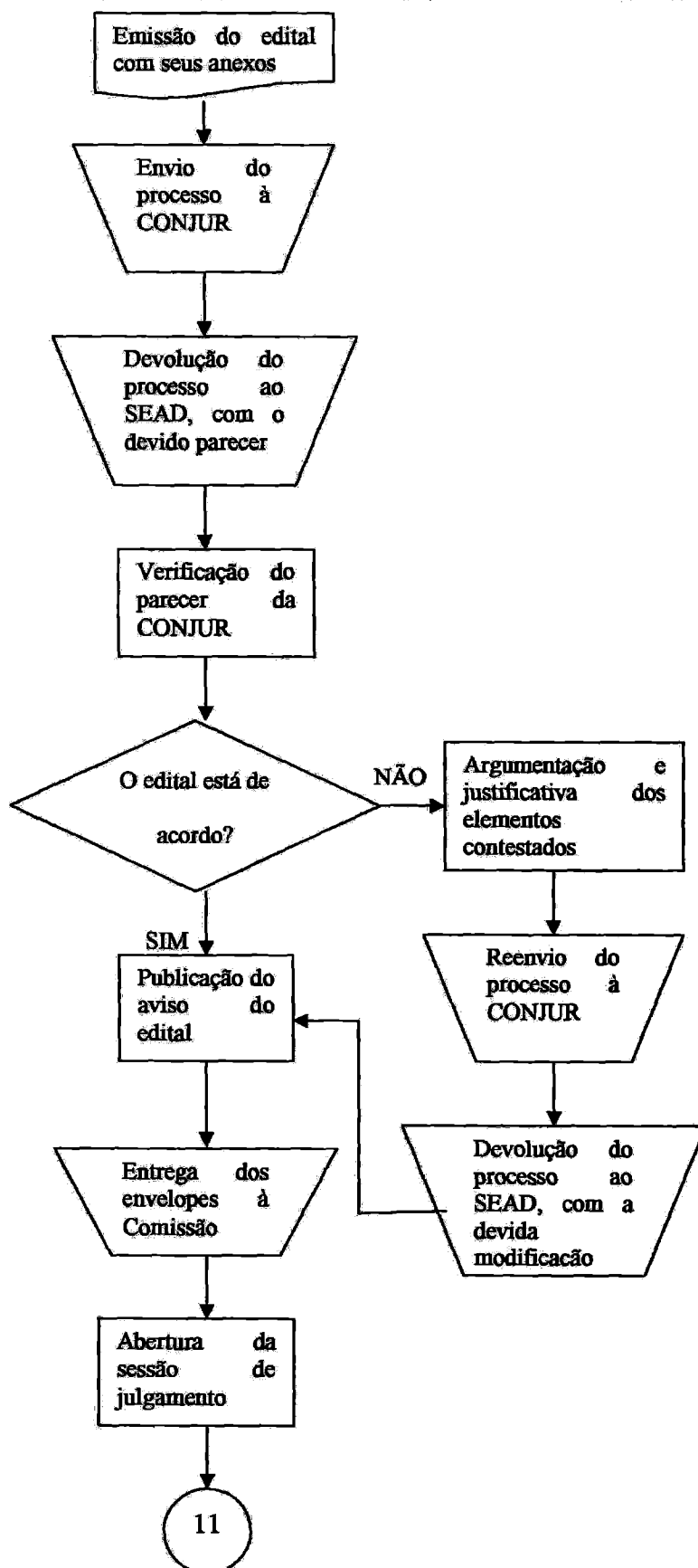
Os licitantes devem entregar os dois envelopes (um com os documentos necessários para provar a habilitação e o outro com a devida proposta) à comissão de licitação. Não será necessária a entrega da habilitação necessária daqueles licitantes que possuem um registro cadastral no SICAF. Essa entrega deve ser efetuada até a hora do julgamento, sendo respeitado o prazo estabelecido na lei.

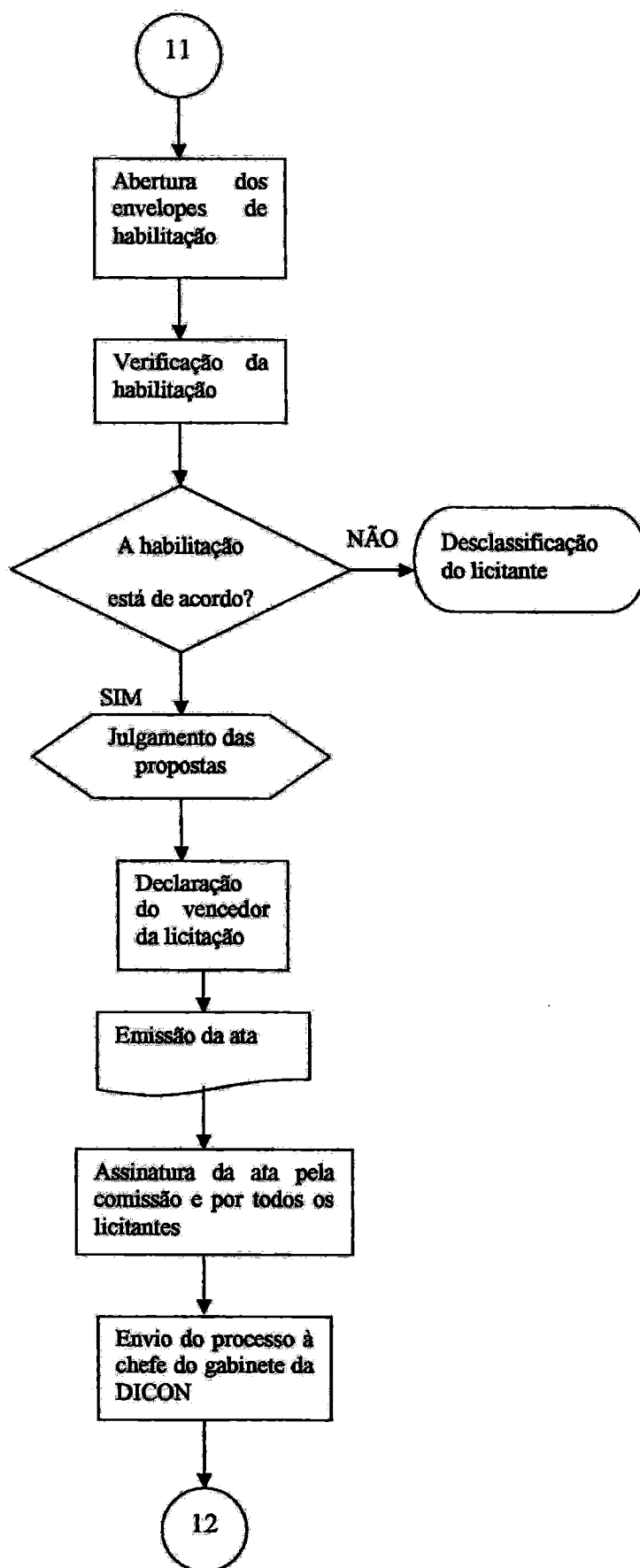
O julgamento é efetuado na sala do SEAD, sendo aberto ao público. O início do julgamento se dá com a apresentação dos licitantes, e a abertura dos envelopes (sendo todos os documentos e propostas rubricados pela comissão e pelos licitantes presentes), então são analisados primeiramente os documentos que comprovem a habilitação que o licitante deve possuir (indicada no edital), se um dos licitantes não possuir todas as habilitações necessárias, ele já está excluído do julgamento.

Após a análise da habilitação, o outro envelope com as propostas será aberto, verificando-se os preços das propostas de cada licitante. O concurso será julgado pelos critérios da melhor técnica ou da técnica e preço.

Caso haja empate, o desempate se dará por sorteio. Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela comissão de licitação.

Sendo estabelecido o vencedor, a comissão enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório. Enviando o processo à UG, que emitirá o empenho da referente despesa. E a comissão fica responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato, caso existe.





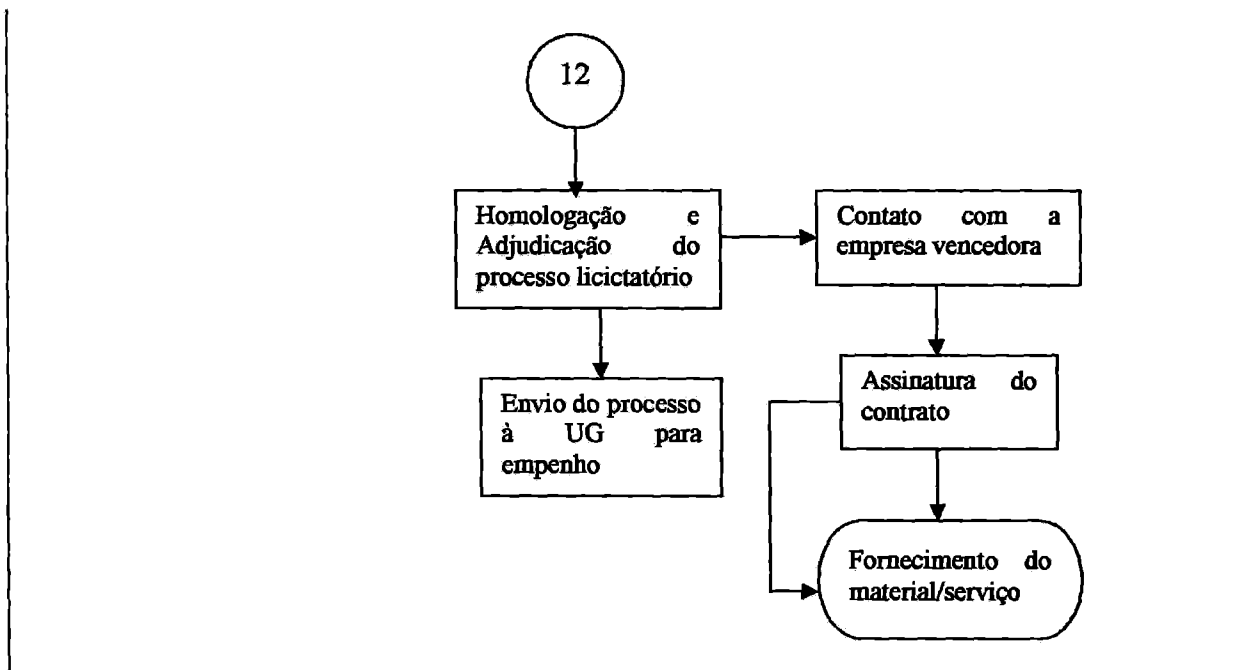


Figura 9: Fluxograma do concurso

5.2.6 Convite

Após a devida numeração do convite, a carta-convite é elaborada, juntamente com seus anexos, sendo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do ato convocatório. Se esse estiver de acordo com a lei, a comissão dará continuidade ao processo licitatório, senão o presidente da comissão terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a argumentação do presidente, ela envia o processo com a carta-convite devidamente modificada, para que o convite seja iniciado.

O convite é iniciado com a entrega do ato convocatório aos convidados já cadastrados, sendo seis empresas no mínimo, escolhidas pela comissão, além da sua publicação no mural da sala do SEAD (sendo informada a data de entrega das propostas). As empresas que mostrarem interesse têm até vinte e quatro horas antes do julgamento para adquirirem o edital, desde que estejam cadastradas.

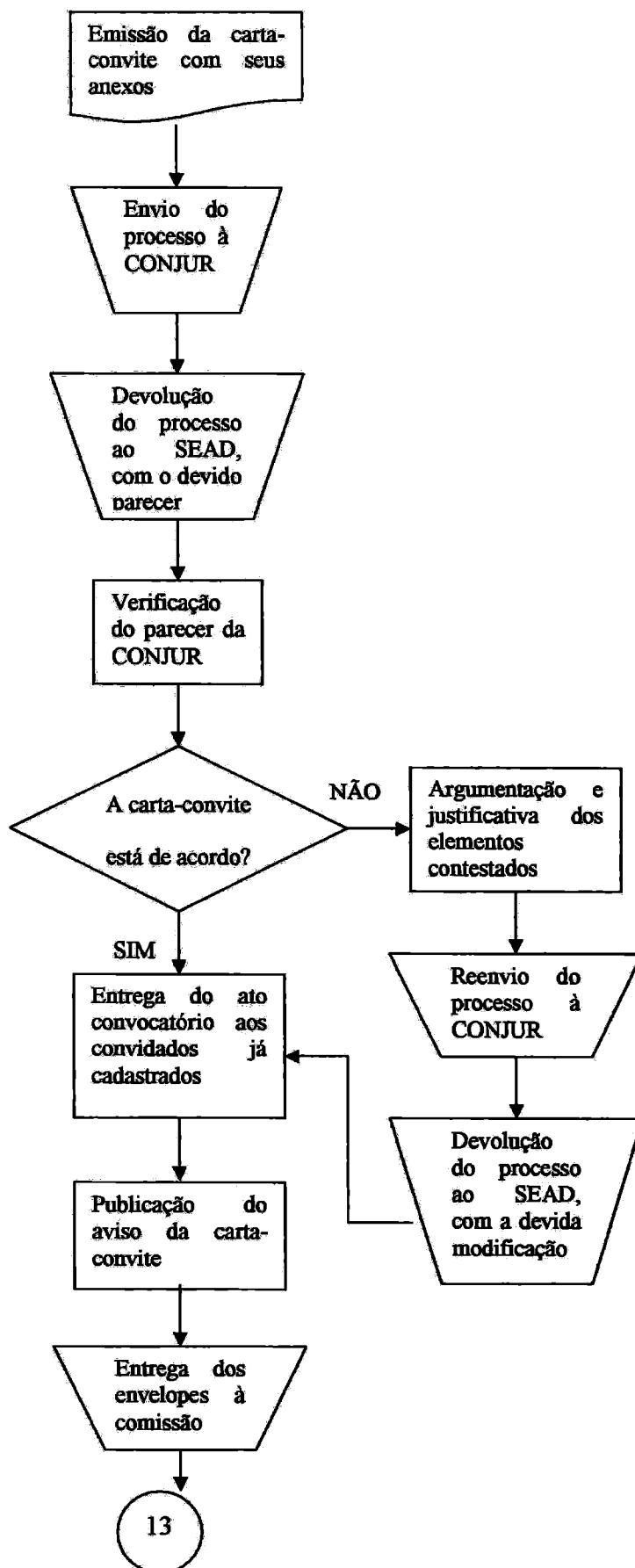
Os licitantes devem entregar os dois envelopes (um com os documentos necessários a provar a habilitação e o outro com a devida proposta) à comissão de licitação, caso seja necessária a apresentação da habilitação, senão será entregue só o envelope com as propostas. Essa entrega deve ser efetuada até a hora do julgamento, sendo respeitado o prazo estabelecido na lei.

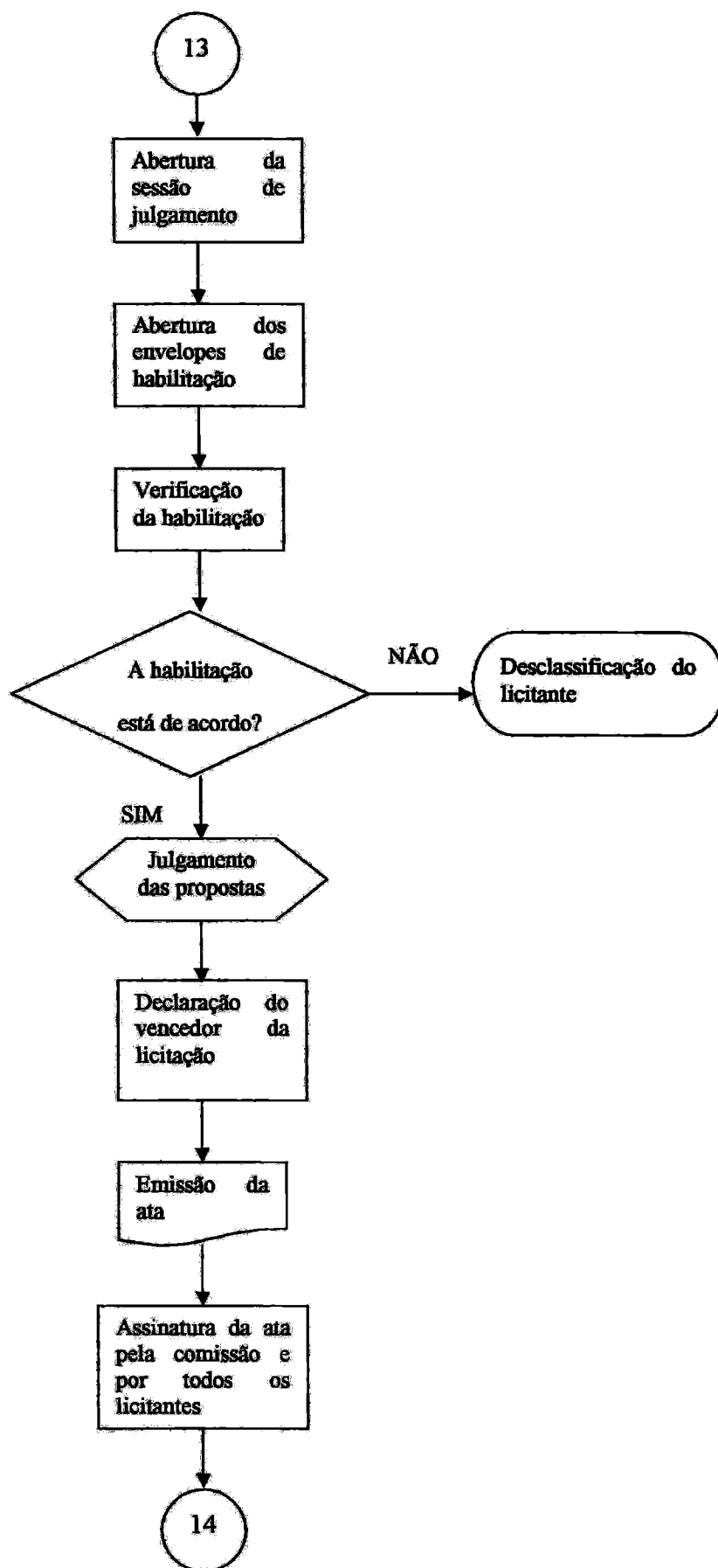
O julgamento só será realizado se for entregue ao menos três propostas à comissão, caso não obtenha esse número mínimo, a comissão deverá justificar essa ausência, para que se prossiga o julgamento. O início do julgamento se dá com a abertura dos envelopes (sendo todos os documentos e propostas rubricados pela comissão e pelos licitantes presentes), então são analisados primeiramente os documentos que comprovem a habilitação que o licitante deve possuir (indicada no edital), caso seja necessário, se um dos licitantes não possuir todas as habilitações necessárias, ele já está desclassificado do convite.

Após será efetuada a abertura do envelope com as propostas, verificando-se os preços das propostas de cada licitante. O decorrer do julgamento depende do critério de julgamento que foi estabelecido na carta-convite, e de acordo com o tipo de licitação.

Caso haja empate, o desempate se dará por sorteio. Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela comissão de licitação.

Sendo estabelecido o vencedor, a comissão enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório. Enviando o processo à UG, que emitirá o empenho da referente despesa. E a comissão fica responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato, caso haja.





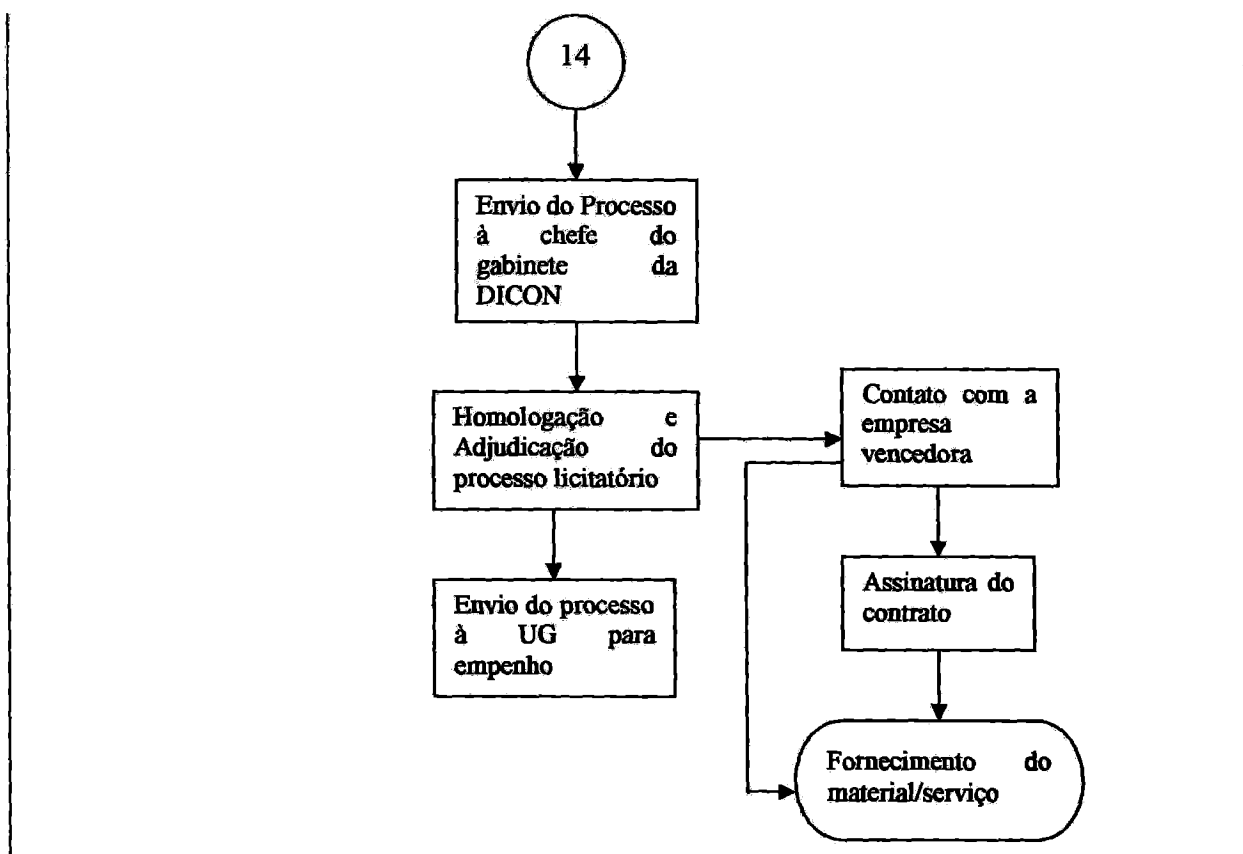


Figura 10: Fluxograma do convite

5.2.7 Pregão

No pregão a equipe responsável é diferente da comissão de licitação, sendo essa equipe formada por sete pessoas, sendo dois pregoeiros, e os outros cinco fazem parte da equipe de apoio.

Após a numeração da referida modalidade de licitação – pregão, o edital é elaborado, juntamente com seus anexos, sendo o processo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do edital. Se o edital estiver de acordo com a lei, a equipe do pregão dará continuidade ao processo licitatório, senão o pregoeiro terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a

argumentação do pregoeiro, ela envia o processo com o edital devidamente modificado, para que o pregão seja iniciado.

Esse início se dá com a convocação dos interessados através do aviso do edital nos meios de comunicação obrigatórios, sendo também necessária a publicação em meio eletrônico, o ComprasNet. Sendo informado o local onde o licitante poderá pegar o texto integral do edital, e o dia que esse estará disponível, sendo respeitado o prazo estabelecido na lei.

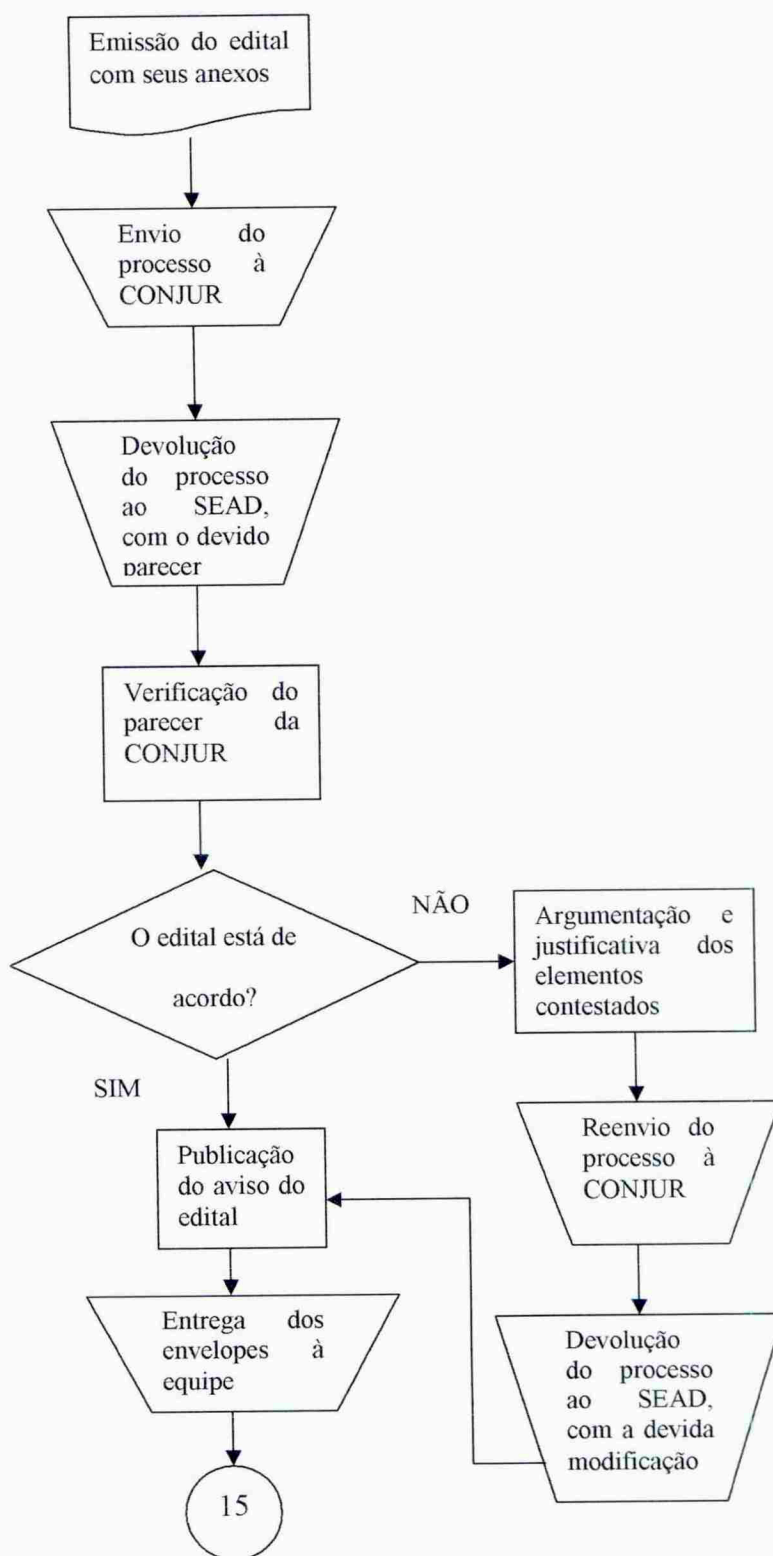
Os licitantes devem entregar os dois envelopes (um com os documentos necessários a provar a habilitação e o outro com a devida proposta) à equipe do pregão na abertura da sessão, sendo todos os documentos e propostas rubricados pela equipe e pelos licitantes presentes. Só não será necessária a entrega da habilitação daqueles licitantes que estão registrados no SICAF. O julgamento é efetuado na sala do SEAD, sendo aberto ao público.

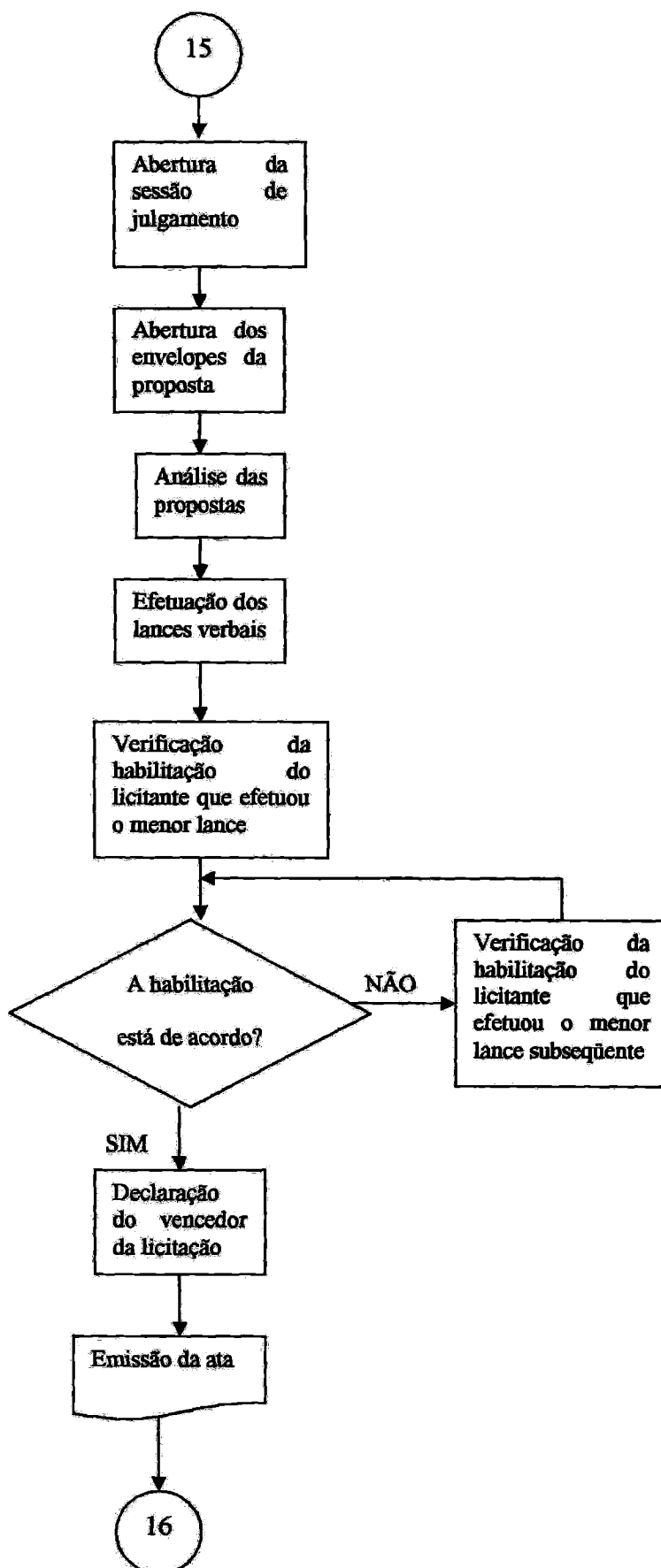
O início do julgamento se dá com a abertura do envelope das propostas. Após a análise dos valores o licitante da oferta de valor mais baixo e os de ofertas com preços até dez por cento superiores a esta proposta poderão fazer novos lances verbais, para valores menores, até o esgotamento dos lances. Após esse procedimento o pregoeiro analisará os documentos de habilitação do licitante que apresentou a proposta de menor valor, verificando se está de acordo com o estabelecido no edital. Se os documentos estiverem de acordo, o licitante é declarado vencedor, senão será analisada a habilitação daquele que apresentou a oferta subsequente, e assim sucessivamente.

Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela equipe do pregão.

Sendo estabelecido o vencedor, a equipe enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório.

Enviando o processo à UG, que emitirá o empenho da referente despesa. E a equipe do pregão fica responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato.





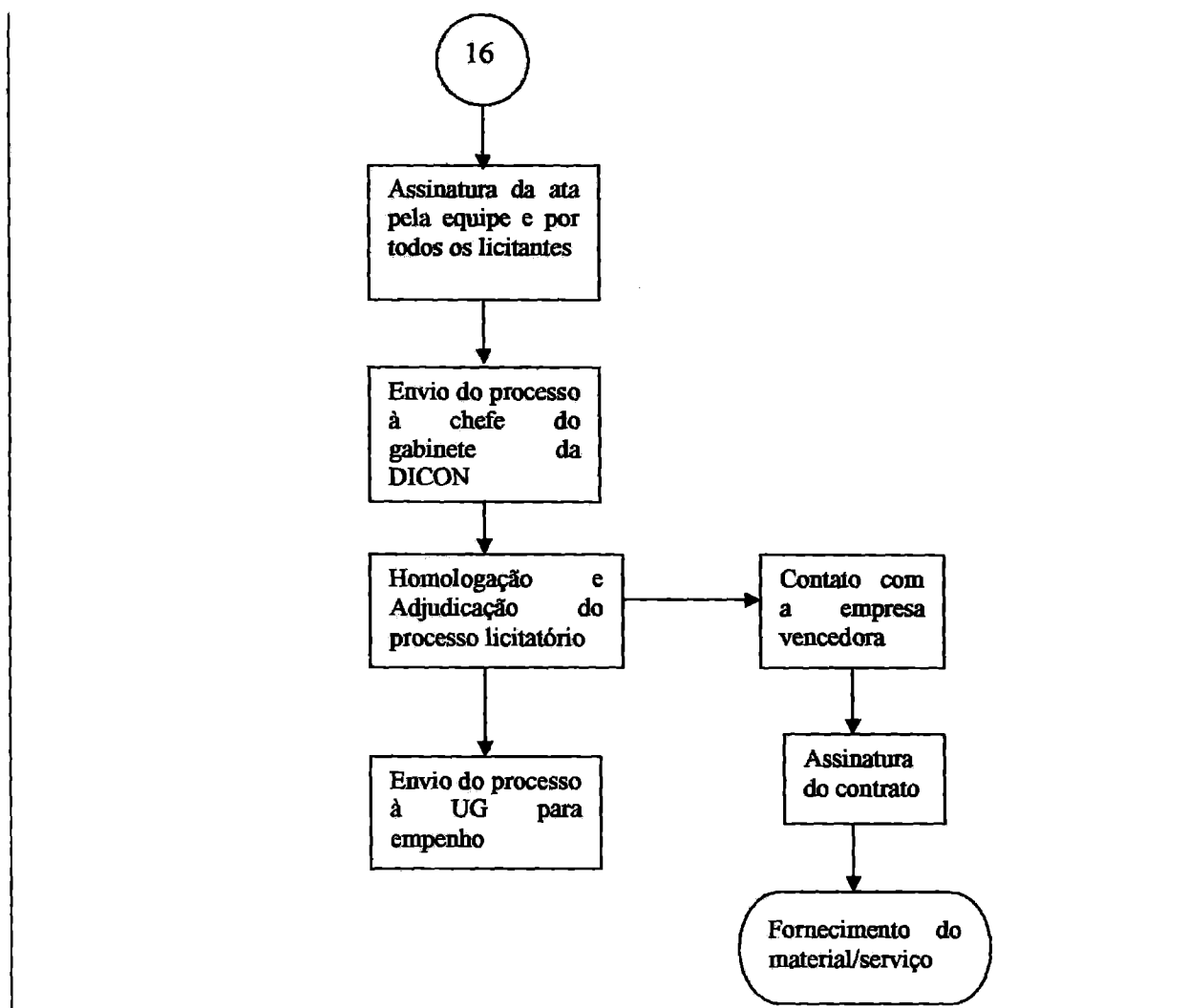


Figura 11: Fluxograma do pregão

5.2.8 Leilão

Após a numeração do leilão, o edital é elaborado, juntamente com seus anexos, sendo enviado à CONJUR, para a devida análise e parecer do edital. Se o edital estiver de acordo com a lei, a comissão dará continuidade ao leilão, senão o presidente da comissão terá que justificar as contestações feitas pela CONJUR, enviando a sua argumentação para a Consultoria. E se essa não aceitar a argumentação do presidente, ela envia o processo com o edital devidamente modificado, para que o processo licitatório seja iniciado.

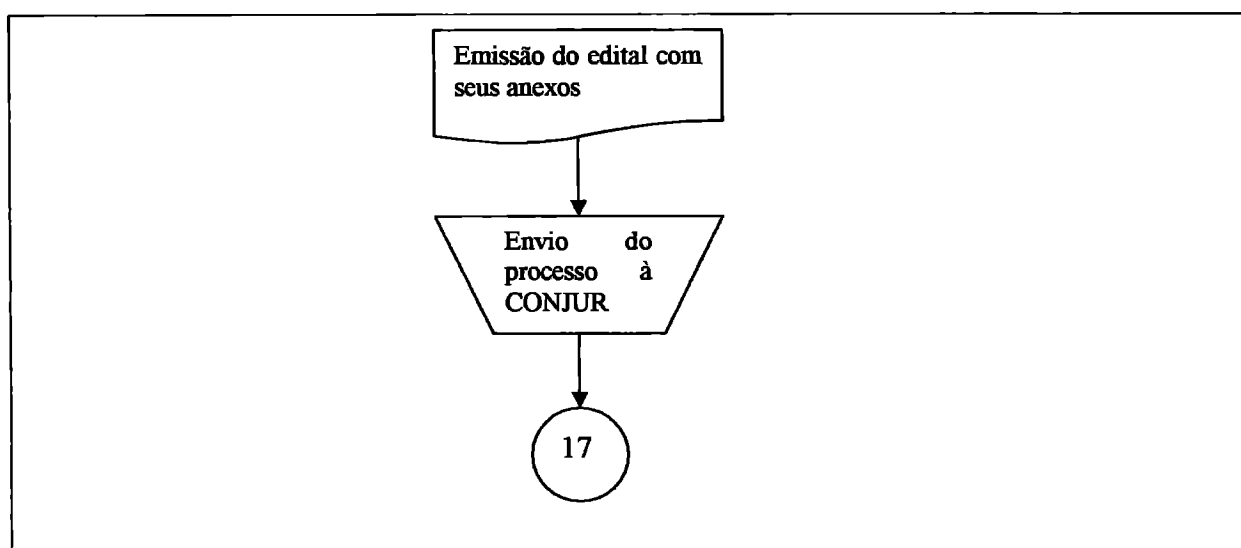
Esse início se dá com a publicação do aviso de edital, através de anúncio nos meios de comunicação obrigatórios, sendo informado o local onde o licitante poderá pegar o texto integral do edital, e o dia que esse estará disponível.

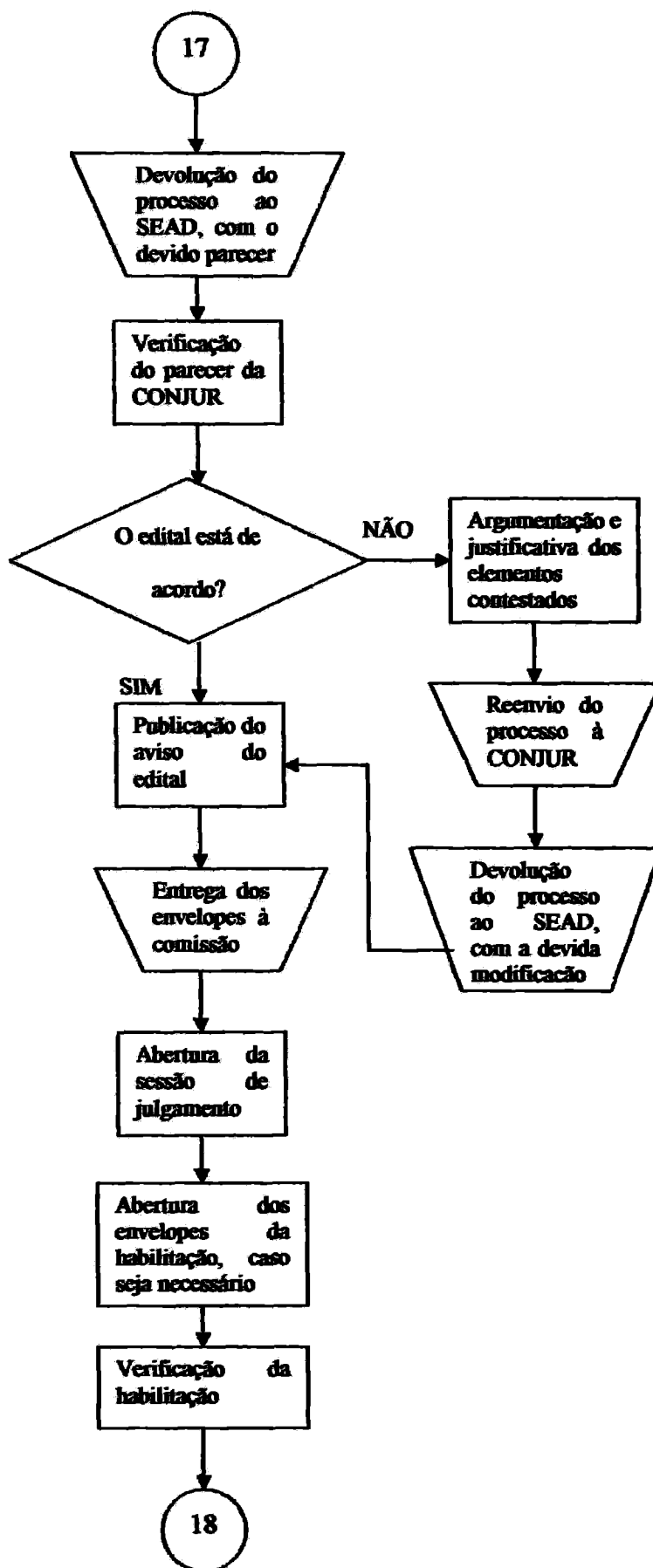
O leilão é dirigido pelo presidente da comissão de licitação, sendo aberto ao público, e podendo participar dele qualquer interessado no bem leiloadado. Nesse caso o procedimento do leilão é inverso ao do pregão, sendo que os valores dos lances dos licitantes serão superiores do valor estabelecido pela comissão do bem leiloadado. Sendo declarado vencedor aquele que apresentar a maior oferta.

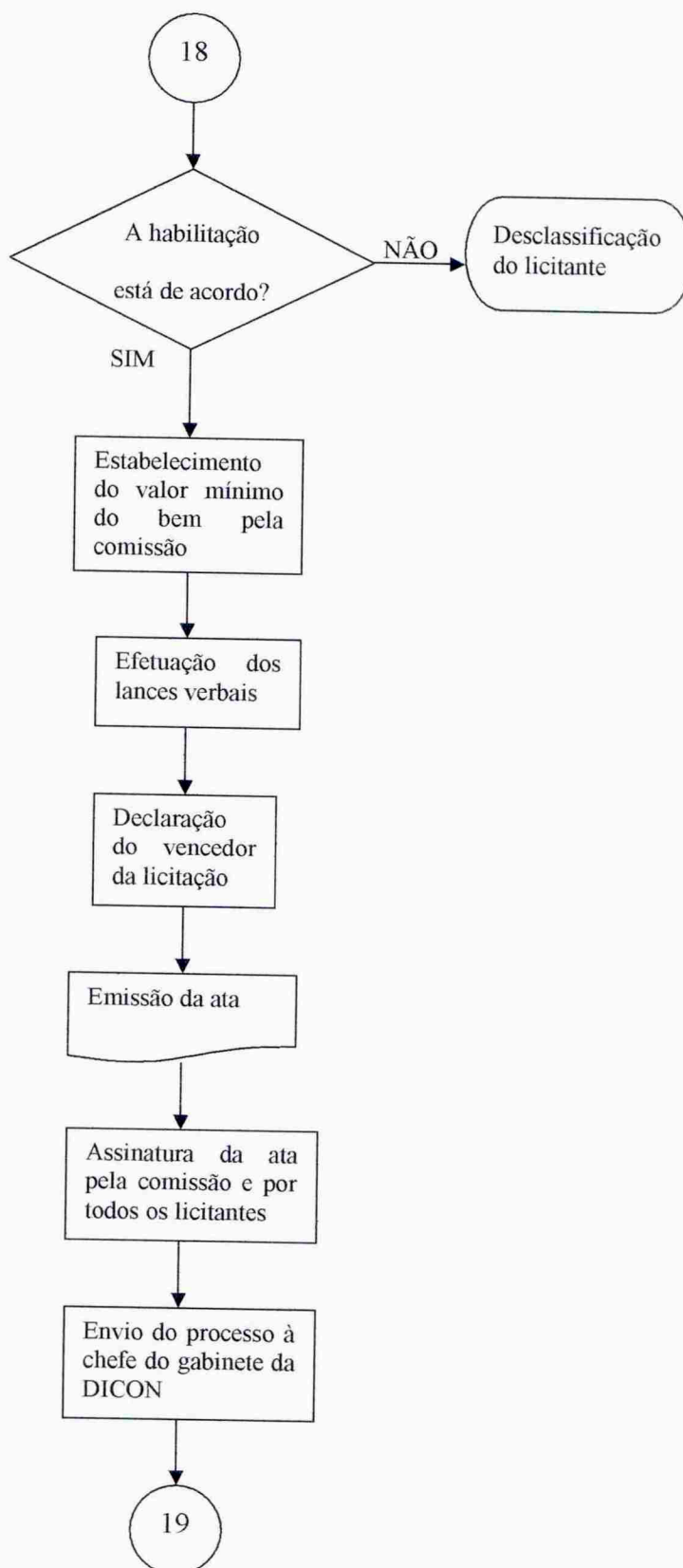
Nessa modalidade de licitação, não é necessária a apresentação do documento de habilitação, mas se estiver escrito no edital, os documentos de habilitação serão apresentados antes do início do leilão, salvo aqueles que possuem um registro cadastral no SICAF. Sendo desclassificados os licitantes que não possuírem as habilitações estabelecidas no edital.

Todo o processo de julgamento será lavrado em ata circunstanciada, sendo essa assinada pelos licitantes presentes, e pela comissão de licitação.

Sendo estabelecido o vencedor, a comissão enviará o processo para a chefe do gabinete da DICON, com a ata já anexada, para que essa homologue e adjudique o processo licitatório. Ficando a comissão responsável por convocar a empresa vencedora para que essa assine o contrato, caso existe.







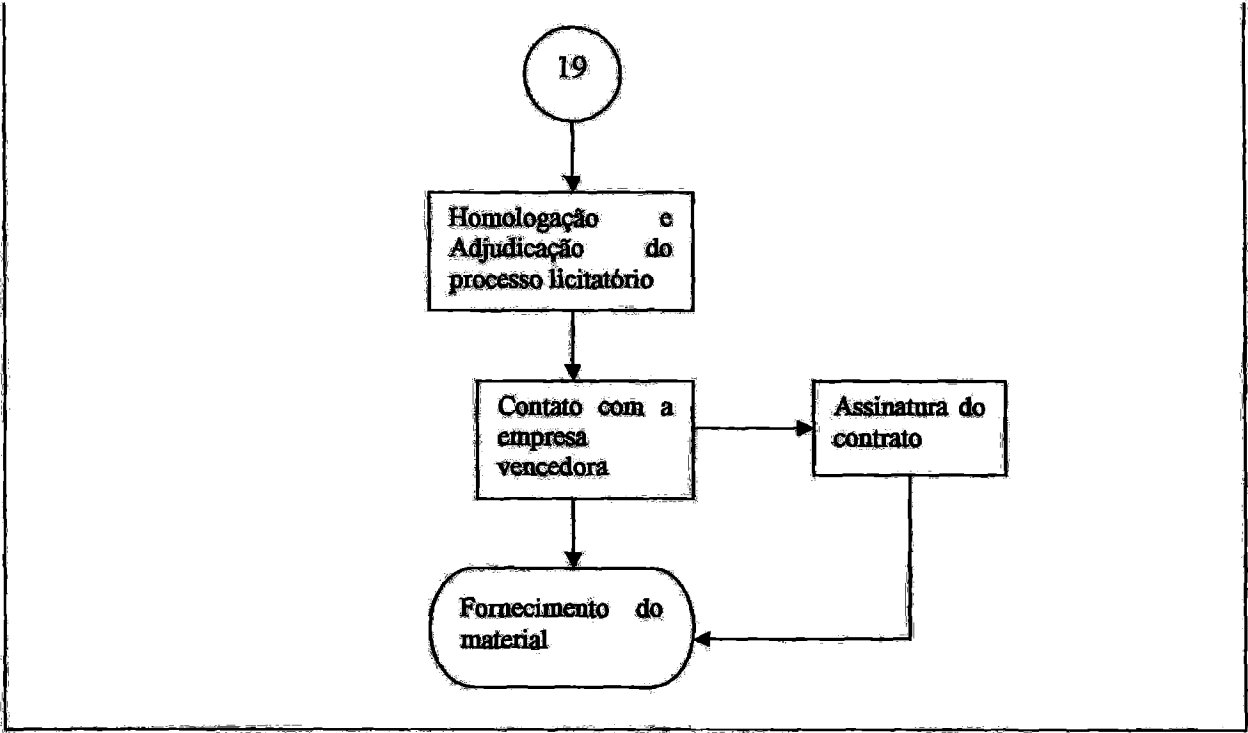


Figura 12: Fluxograma do leilão

6 ANÁLISE DO SISTEMA DE COMPRAS

A análise do sistema de compras do NE/MS/SC será realizada sobre três perspectivas: da comissão de licitação, dos chefes das seções, e dos fornecedores. Serão apontados os aspectos positivos e aspectos negativos relativos ao procedimento de compra adotado pelo NE/MS/SC (conforme relacionado na figura 13).

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Comissão	Burocratismo
ComprasNet	Comissão de Licitação
Consulta às seções	Contrato
Edital	Dispensa de Licitação
Lei	Edital
	Especificação do material
	Forma de pagamento
	Orçamento
	Pregão
	Recursos físicos
	SISMAT

Figura 13: Quadro de aspectos positivos e aspectos negativos do procedimento de compra do NE/MS/SC

6.1 Comissão de licitação

A entrevista realizada junto à comissão de licitação revelou, em geral, a presença de vários problemas no procedimento de compras. Entretanto, também ocorreu a presença de alguns aspectos positivos.

Um dos aspectos positivos apresentados é que *“a lei trouxe uma regulamentação na função compras”*, conseguida através dos princípios citados no caput do artigo 3º da Lei nº 8.666:

Art. 3.º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1994).

Com esses princípios *“foi permitida uma maior transparência das compras, um maior controle dos preços do que é adquirido”*. Além disso, com a lei houve *“uma maior certeza que o material será entregue e o serviço prestado”*, o que não ocorre no setor privado. Pois através da licitação é assegurado o direito da Administração, como o direito dos interessados à fornecerem o produto ou prestarem o serviço.

Um outro aspecto positivo apresentado foi a publicação do ato convocatório no ComprasNet, *“permitindo assim uma maior publicidade da licitação”*. Sendo esse um meio de publicação não citado na Lei de Licitações e Contratos, pois essa traz que o edital deve ser publicado no Diário Oficial da União, em jornal diário de grande circulação no Estado, ou outros meios de divulgação em que se achar necessário. A obrigação da publicação dos processos de compras e contratações efetuados pela Administração Pública Federal no ComprasNet veio regulamentada através da Instrução Normativa nº 01, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 08 de agosto de 2002.

O ComprasNet também permitiu que a comissão tivesse uma melhor visão do mercado, pois *“através desse pode-se conhecer o preço dos produtos/serviços praticados em outras cidades brasileiras”*, aumentando assim a possibilidade de adquirir o objeto licitado a um menor preço (é a finalidade da licitação).

Em relação aos aspectos negativos foi comentado sobre o burocratismo vivenciado, resultando em uma aplicação excessiva de regras, tornando o processo decisório muito lento. *“Pois muitas empresas não participam de um processo licitatório pela demora da sua realização, e pelo custo que acarreta”*.

Sendo estes custos com deslocamento; emissão de documentos, recursos humanos envolvidos, entre outros, fazendo com que muitas empresas efetuem a comparação desses custos com o valor do produto/serviço licitado, principalmente no caso da dispensa, onde o valor do material/serviço geralmente é baixo.

Porém, em um dos procedimentos de compras praticados pelo Núcleo não se verifica esta dificuldade: é no caso das aquisições de materiais ou prestação de serviços de extrema urgência, de até R\$ 200,00 (duzentos reais), pois através do Suprimento de Fundos as seções não precisam esperar muito para o fornecimento do produto/serviço. Por meio desse procedimento, o Núcleo efetua a sua compra com o mesmo grau de formalismo que é presente nas empresas de setor privado.

Sobre a comissão de licitação, essa apresenta um fator relevante, de *“que nem todos os integrantes possuem conhecimento sobre a Lei de Licitação e Contratos, e também o Núcleo não investe na capacitação destes funcionários”*. E a lei descreve que os integrantes da comissão, cujos são servidores, devem ser servidores qualificados, pois esses terão competência para habilitar ou inhabilitar os licitantes, classificar ou desclassificar as propostas apresentadas.

Além disso, o responsável pelas compras deve possuir o conhecimento sobre a importância envolvida nas compras, em qualquer tipo de organização. Pois como já foi citado o responsável por esse procedimento (compras), deve possuir o conhecimento de que as importâncias envolvidas nas compras, em qualquer tipo de organização, são substanciais. Comprar bem é um dos meios que a organização deve usar para reduzir custos, “a eficiência no comprar proporciona oportunidades de se fazer importantes poupanças e de se evitar, sérias perdas e desperdício” (HEINRITZ; FARRELL, 1983, p.18).

Apesar desses aspectos negativos, o presidente da comissão procura estar sempre se atualizando sobre os assuntos relacionados aos procedimentos de compra e licitação, e a comissão em estar agindo sempre de acordo com a lei. Sendo todos os procedimentos administrativos escritos e documentados, as decisões registradas em atas, as exigências perante o fornecedor comprovadas por documentos, e as especificações dos produtos/serviços detalhadas, dentre outros.

Outro aspecto negativo é a obrigação do envio do processo à CONJUR. Pois *“esse procedimento faz com que o processo se torne mais lento que o normal”*, acentuando ainda mais o burocratismo.

Porém, o envio do processo a CONJUR certifica que o edital/projeto base esteja de acordo com a lei, e o parágrafo único do artigo 38 da Lei nº 8.666 deixa bem claro essa obrigação: *“As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração”* (BRASIL, 1994).

Em relação às dificuldades apresentadas, vários itens foram apontados. Um deles é o orçamento destinado ao Núcleo, que *“é abaixo do que esse necessita, sendo muitos PBS arquivados em decorrência da falta de orçamento”*.

Outras dificuldades apontadas foram sobre o espaço disponível e a falta de alguns equipamentos. Em relação ao espaço físico o fato *“é que a comissão não possui uma sala específica para ela, funcionando junto à sala do SEAD”*. Essa dificuldade se acentua principalmente nos casos em que o julgamento é aberto ao público, pois a sala do SEAD não comporta muitas pessoas, sendo até desconfortável para os próprios licitantes.

E sobre os equipamentos, falta um data show e um telão para a realização do pregão. *“Pois a equipe de pregão possui um programa de computador, o RAP (Registro e Acompanhamento de Pregão), desenvolvido pelo Ministério do Planejamento juntamente com o ComprasNet, que visa facilitar o julgamento”*. Nesse programa, os lances efetuados pelos licitantes são digitados, aparecendo automaticamente quem está vencendo a licitação, sendo esta informação, juntamente com o preço, projetado no telão para os que estão participando do julgamento e o assistindo.

6.2 Chefes das seções

Na entrevista realizada com os chefes das seções foi exposto só um aspecto positivo, algumas dificuldades, sendo predominantes os aspectos negativos.

Os aspectos negativos levantados foram em relação à comissão, a falta de uso do Sistema de Controle de Material – SISMAT, a dispensa de licitação, ao edital, e ao contrato elaborado.

Sobre a comissão foi ressaltado que *“essa não proporciona flexibilidade, em relação a formulação dos editais, e no pedido de materiais”*. Sendo o processo de compras centralizado, pois o presidente da comissão toma muitas decisões sozinho, pelo fato de só ele ter conhecimento e experiência em relação à Lei de Licitações e Contratos, fazendo com que a elaboração do edital seja mais demorada, pois é elaborado só pelo presidente da comissão.

E outros servidores do NE/MS/SC que possuem conhecimento da lei não querem participar da comissão. Esta resistência é devido ao fato de que os integrantes da comissão não são remunerados *“aumenta o serviço, mas o salário permanece o mesmo”*, e ao comprometimento estabelecido. Pois os membros da comissão podem ser penalizados, e até detidos por alguma irregularidade, conforme é citado no § 3.º do artigo 51 da Lei nº 8.666:

Art. 51. [...]

§ 3.º Os membros das comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela comissão, salvo se a posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão (BRASIL, 1994).

Um outro ponto negativo citado é sobre a falta de uso do SISMAT no estabelecimento das necessidades de materiais de escritório, pois através desse sistema é possível emitir relatório de consumo dos materiais de cada seção, podendo a compra desses materiais ser estimada, quantitativamente, através desses relatórios.

Na dispensa de licitação também foram observados vários aspectos negativos. Um desses aspectos está relacionado a demora deste procedimento, fazendo com que muitos

fornecedores não participem da dispensa pelos materiais/serviços serem de baixo custo. Um outro problema se encontra na obrigatoriedade do envio da carta à no mínimo três empresas, pois dependendo do item não se encontra no mercado o número de fornecedores suficientes. *“E em alguns casos são contactadas as mesmas empresas”*, seja por comodidade, ou pelo fato da certificação que estas empresas possuem a habilitação necessária, não tendo problema depois com a apresentação destas habilitações.

Um outro problema com a dispensa é a demora pelo envio das propostas de orçamento das empresas para a comissão, *“não sendo informado nas cartas remetidas às empresas, o prazo do envio da proposta”*.

Sobre o edital foi ressaltado que *“em alguns casos, esse possui muitas cláusulas que acabam fazendo com que o produto/serviço se torne mais caro do que foi estimado, e com que o produto/serviço licitado não atenda a necessidade”*. Sendo que muitas destas cláusulas são estabelecidas pela CONJUR, não tendo a seção requisitante autonomia para modificar o edital, e muitas vezes a seção nem possui conhecimento do que está escrito no edital, descaracterizando e dificultando a compra.

E são as cláusulas do edital que indicarão os requisitos para habilitação dos licitantes, os documentos a serem apresentados, a forma e as bases das propostas, o critério de julgamento, os fatores a serem considerados e as condições do futuro contrato.

Um outro aspecto negativo apresentado é sobre a má formulação do contrato, fazendo com que ocorra problemas com a empresa contratada. O § 1.º do artigo 54 da Lei nº 8.666 menciona que:

Art. 54. [...]

§ 1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam. (BRASIL, 1994).

“Em alguns casos, certos procedimentos necessários que assegurem o regime de execução ou a forma de fornecimento não são descritos no contrato, e a empresa contratada não quer fazê-los, e muitas empresas ainda alegam que o contrato não pode ser alterado”.

Só que o artigo 65 da Lei nº 8.666 traz que:

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:
 I unilateralmente pela Administração:
 a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
 b) [...]
 II por acordo das partes:
 a) [...]
 b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;
 [...] (BRASIL, 1994).

Porém, o contrato pode ser facultativo. O artigo 62 da Lei nº 8.666 traz que o contrato pode ser substituído “por outros instrumentos hábeis tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço” (BRASIL, 1994). Só que a não obrigatoriedade da emissão de contrato não assegura que o serviço prestado, ou fornecimento do material esteja de acordo com o solicitado.

O aspecto positivo ressaltado foi que:

para a aquisição de algum produto/serviço, o qual a comissão não possui conhecimento sobre o detalhamento do serviço ou a especificação do produto, as seções são consultadas e têm a liberdade de darem a sua opinião.

A dificuldade levantada foi em relação orçamento versus planejamento. No decorrer do ano é feito um levantamento de quais materiais precisam ser adquiridos e quais serviços a serem prestados, “mas na ‘hora’ da liberação da verba o orçamento disponível está abaixo do que se necessita, fazendo com que haja uma adequação das compras, e a necessidade do NE/MS/SC não atendida”.

Sendo a compra do Núcleo constantemente restrita ao orçamento, conforme cita Figueiredo (2002, p. 19): “a Unidade Administrativa, dispondo de verbas do orçamento

público, poderá gastar estas verbas durante o exercício civil, adquirindo [...], bens ou serviços [...].”

6.3 Fornecedores

A entrevista realizada perante aos fornecedores revelou os aspectos destacados a seguir:

Um dos aspectos positivos apresentados foi em relação ao edital, esse não apresentando problemas, *“pois está sendo respeitado o prazo estabelecido por lei, as empresas que participam do julgamento geralmente apresentam todos os requisitos solicitados, e as funções do ato convocatório estão sendo cumpridas”*. Segundo Mello (1994 apud SUNDFELD, 1994, p.99):

são funções do ato convocatório: a) dar publicidade ao certame; b) identificar seu objeto, delimitando o universo das propostas; c) circunscrever o universo dos proponentes; d) estabelecer os critérios para análise e avaliação dos proponentes e propostas; e) regular os atos e termos processuais do certame; e f) fixar as cláusulas do futuro contrato.

Em relação aos documentos necessários para comprovarem a habilitação, não foi comentada nenhuma dificuldade perante as empresas fornecedoras. Sendo que algumas já estão cadastradas no SICAF, pois fornecem seus produtos/serviços a outros órgãos federais.

Os procedimentos a serem adotados na licitação (procedimento formal, publicidade dos atos, igualdade entre licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação do edital/carta-convite, e julgamento) estão sendo cumpridos na íntegra pela comissão. Como também estão sendo respeitados os princípios da licitação já citados (legalidade, impessoalidade, moralidade, etc.).

O que foi contestado pelos fornecedores foi a forma de pagamento, o emprego do pregão, a má elaboração do contrato, e a divergência entre especificação do material e produto desejado.

Em relação à forma de pagamento, algumas empresas relataram que para elas o meio de pagamento que o Núcleo utiliza, que é via depósito, é ruim para eles:

pois esse meio dificulta o controle da empresa, pois no extrato bancário emitido por ela só aparece o valor depositado, não aparecendo quem efetuou o pagamento. Para as empresas seria melhor se fosse feito pagamento via boleto bancário, facilitando o controle de quais clientes já quitaram seu débito.

Sobre o pregão, foi questionado que *“como a equipe pode escolher essa modalidade de licitação para contratar prestação de serviços”*. Sendo alegado o fato de que no pregão primeiramente é avaliado o preço, e após que é verificada a capacidade de operacionalização da empresa que ofertou o menor lance.

Entretanto esse procedimento é amparado por lei, consistindo o início do julgamento com a abertura do envelope das propostas, e após é verificada a habilitação. O inciso XII do artigo 4º da Lei nº 10.520 apresenta o seguinte:

Art. 4º. [...]

XII encerrada a etapa competitiva e ordenadas as ofertas, o pregoeiro procederá à abertura do invólucro contendo os documentos de habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital (BRASIL, 2002).

Um outro aspecto negativo foi em relação ao contrato, *“pois durante a sua vigência são solicitados serviços que não estão descritos no contrato”*, gerando um atrito entre contratada e contratante. Só que a contratada só tem obrigação de cumprir o que está escrito no contrato.

E em alguns casos o preço do serviço a ser reajustado, cujo data-base e periodicidade do reajustamento de preços estão descritos no contrato, não cobre o reajuste de remuneração dos empregados da empresa contratada, prejudicando muitas vezes as empresas fornecedoras.

Porém, o artigo 71 da Lei nº 8.666 traz que: *“o contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato”* (BRASIL, 1994).

Na especificação do material foi relatado sobre o que está descrito no edital e o produto desejado pelas seções. *“Já aconteceu, muitas vezes, na hora da entrega do produto a*

seção dizer que aquele produto não está certo, e sim um outro". Pois muitos chefes requerem um material tendo como base uma determinada marca, e quando ocorre o fornecimento do material, esse não atende as expectativas da seção requisitante.

E a lei traz bem claro que deve ser observado nas compras a especificação completa do bem a ser adquirido, sem indicação de marca. Não sendo a culpa do fornecedor, e sim da falta de comunicação entre os chefes das seções e a comissão de licitação.

Apesar da especificação de materiais estar no SISMAT, muitos chefes das seções não entendem a especificação, e acabam pedindo produtos enganados. E como a especificação é padronizada para todo Fundo Nacional de Saúde, o SEAD não tem autonomia para modificar a especificação, caso queira adquirir um produto que não esteja na relação, ou adquirir um material de uma melhor qualidade.

6.4 Indicações para alteração no processo de compras

A análise realizada no sistema de compras do NE/MS/SC revelou, em geral, aspectos negativos, porem alguns desses procedimentos não podem ser modificados pelo Núcleo, por estarem descritos em forma de lei, não havendo a possibilidade de uma interferência. Entretanto, constata-se que alguns aspectos podem ser melhorados através de alguns procedimentos (relacionados na figura 14) a serem adotados, visando assim uma maior agilidade no sistema.

Aspectos Negativos	Indicação
Comissão de Licitação	Capacitação
Recursos físicos	Sala específica, compras de equipamentos
Especificação do material	Capacitação
Orçamento	Planejamento
SISMAT	Planejamento
Burocratismo	Assessoria jurídica no Núcleo ou terceirização desse procedimento
Contrato, Edital	Elaboração conjunta
Dispensa de Licitação	Cadastro de fornecedores, impor prazo de envio da proposta

Figura 14: Indicações para alteração no processo de compras do NE/MS/SC

Primeiramente, o Núcleo necessita investir na capacitação dos integrantes da comissão, sendo esta capacitação estendida aos chefes das seções, para que esses tenham conhecimento sobre o procedimento de compras. Através desta capacitação todos terão uma conscientização sobre a importância da comissão de licitação, podendo todos opinar a respeito dessa, e no procedimento de compras.

É necessária também a destinação de uma sala para a comissão, para que essa exerça as suas atividades e possibilite uma melhor acomodação no julgamento das propostas, tanto para os licitantes, para o público presente, quanto para os próprios integrantes da comissão.

Possuindo a sua própria sala, a equipe de pregão poderá adquirir e instalar um data show e um telão para ajudar no julgamento do pregão, o § 1º do artigo 2º da Lei nº 10.520 traz que “poderá ser realizado o pregão por meio de utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica” (BRASIL, 2002). E quem sabe poderá até efetuar pregão por meio eletrônico, que promova a comunicação pela internet.

Em relação ao problema apresentado com as especificações dos materiais, também se faz necessário uma capacitação dos servidores do NE/MS/SC sobre as especificações existentes no SISMAT, e a qual material se relaciona tal especificação, acabando, dessa maneira com o problema de o material fornecido não ser o necessitado, pois a requisição de pedido de material estará correta.

Sobre a relação orçamento versus planejamento, o Núcleo deve efetuar a cada final de ano (em dezembro) um planejamento sobre qual produto/serviço deseja adquirir, e solicitar ao

FNS o orçamento destinado ao Núcleo no próximo ano, para se ter um parâmetro sobre as compras a serem realizadas.

Nos casos da compra de materiais de escritório, o SEAD pode adotar o SISMAT para planejar o que será adquirido, já que através desse sistema é possível emitir relatórios do que cada seção consumiu em determinado período, podendo ser realizada uma previsão de consumo, pois atualmente cada seção emite um MEMO sobre os materiais que precisa e qual a quantidade.

Esse procedimento adotado atualmente acarreta alguns problemas, pois algumas seções demoram a entregar esta relação, pedem materiais com especificações erradas, e quantidades consideradas absurdas. E através da emissão dos relatórios pelo SISMAT, esse procedimento não vai demorar tanto e as especificações estarão corretas. É claro que este pedido de material deve ser analisado pelo chefe da seção para saber se a quantidade estimada está de acordo.

Um outro procedimento a ser adotado é a solicitação do envio de alguns assessores jurídicos, isto é, uma equipe competente da CONJUR para o NE/MS/SC. Com esta equipe instalada no Núcleo, os processos licitatórios não necessitarão ser enviados para Brasília, fazendo com que seja menos lento o tempo entre o pedido do material/serviço e o fornecimento desse, atenuando o burocratismo. Caso seja inviável, o Núcleo deve terceirizar essa análise jurídica, contratando um escritório de advocacia em Florianópolis.

Com esta equipe da CONJUR instalada no NE/MS/SC, essa poderá elaborar os editais da licitação conjuntamente com a comissão de licitação e com os chefes das seções, ou então com o advogado do escritório de advocacia contratado. Através desta elaboração conjunta alguns problemas serão minimizados, como o fornecimento de material indesejado, presença de cláusulas que aumentem o preço do material/serviço. Sendo que o contrato também poderá ser elaborado conjuntamente, reduzindo o risco desse ser mal elaborado.

Um outro problema apresentado foi sobre que nem todos os fornecedores possuem a habilitação necessária, dificultando principalmente a dispensa de licitação, onde geralmente as mesmas empresas são contactadas para fornecimento. Para amenizar este problema, o NE/MS/SC pode realizar anualmente um novo cadastramento das empresas que desejam fornecer para o Núcleo, bem como verificar se as empresas cadastradas estão com os documentos da habilitação em dia.

O artigo 34 da Lei nº 8.666 traz que “[...] os órgãos e entidades da Administração Pública que realizarem freqüentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano” (BRASIL, 1994).

E para que todos tenham conhecimento deste cadastro, deve ser publicado um aviso nos mesmos meios de comunicação que o edital é publicado, ou seja, no Diário Oficial da União, jornal diário de grande circulação no Estado, ou em outros meios de divulgação em que se achar necessário, como no ComprasNet.

Com esse procedimento, o Núcleo poderá realizar um rodízio de empresas no caso da dispensa, e agilizar o julgamento das habilitações necessárias nas outras modalidades de licitação. Só que este cadastro precisa ser atualizado, e a comissão não poderá excluir aquelas empresas que não se cadastraram no início do ano de fornecerem matérias/produto para o Núcleo.

Outro problema encontrado na dispensa é a demora da empresa em enviar as propostas com o preço do determinado material/serviço para a comissão. O que a comissão pode fazer para agilizar esse procedimento é impor um prazo, de uma ou duas semanas, para o envio da proposta. E caso até o prazo estabelecido a empresa não enviar a proposta, a comissão contacta outra empresa que esteja cadastrada.

Em relação ao contrato, um dos problemas apresentados foi o caso da não obrigatoriedade do contrato. Pois em nem todos os instrumento hábeis, que podem vir a

substituir o contrato, vão ter todas as cláusulas necessárias em um contrato em si. Para que o Núcleo não tenha problema com a empresa contratada, no que diz respeito do serviço/produto estar de acordo com o solicitado, é relevante que em qualquer compra seja emitido um contrato.

Esse procedimento pode fazer com que o processo de compras demore mais, mas vai assegurar ao Núcleo uma maior segurança, através dos direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas. Pois conforme já foi citado o contrato é todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formulação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o presente estudo alcançou os objetivos inicialmente determinados, haja vista que se pôde indicar procedimentos visando uma maior agilidade no processo de compras de materiais utilizados pela organização em estudo. Porém, verificou-se que muitos aspectos negativos não podem ser modificados devido à restrição legal.

Verificou-se que as dificuldades encontradas pela Seção de Administração no procedimento de aquisição de materiais (falta de recursos financeiros, demora no trâmite dos processos administrativos, falta de servidor qualificado) existem na realidade. Porém, o Núcleo Estadual do Ministério da Saúde apresenta outros problemas na compra de materiais, problemas estes que nem os servidores tinham consciência das suas existências.

Foram descritos no decorrer do trabalho conceitos básicos que envolvem as falhas e problemas que a administração pública apresenta, sendo realizada uma breve comparação com o setor privado sobre o processo de compras de materiais. E para um melhor entendimento sobre o processo licitatório foi efetuado um resgate de alguns comentários de autores juntamente com o embasamento da lei. Através dessas informações percebeu-se o porquê do procedimento de compras em órgãos públicos ser tão lento e propício à falhas.

A metodologia utilizada no decorrer da realização deste trabalho foi de grande ajuda para que os objetivos específicos fossem alcançados, principalmente a utilização da entrevista semi-estruturada e da observação participante como procedimentos para coletar os dados necessários, como também o uso da técnica da triangulação para a análise dos dados coletados.

Diante dos aspectos teóricos e práticos apresentados ao longo do trabalho, nota-se, que o fator que mais afeta o procedimento de compras em órgãos públicos é a legislação de licitação, e o burocratismo que a envolve.

No decorrer do trabalho percebeu-se que alguns procedimentos praticados pelo Núcleo Estadual do Ministério da Saúde podem ser mudados para que o processo de compras de materiais seja mais ágil, ou melhor, menos lento. Também se observou que mesmo sabendo que o procedimento de compras possui bastante aspectos negativos, algumas pessoas da organização que possuem autonomia e/ou conhecimento para melhorar este processo não o fazem.

Desta forma, percebe-se que organizações que não capacitam seus funcionários, não disponibilizam os recursos financeiros necessários e nem um espaço adequado para seus funcionários executarem suas atividades, possuem maior tendência a apresentar problemas com motivação de funcionários, e problemas no desempenho de atividades, sejam estas fins ou meio.

Portanto, para que a aquisição de materiais/serviços executada pelo NE/MS/SC tenha o mesmo tratamento e igualdade de disputa presenciada no setor privado, o Núcleo precisa rever o procedimento adotado atualmente, reestruturar esse processo, conscientizar os seus servidores sobre a importância do processo de compras e capacitá-los.

REFERÊNCIAS

AMMER, Deans S. **Administração de material**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**: institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 18 jul. 2002.

_____. **Portaria nº 1.1147, de 11 de outubro de 2000**: dispõe sobre a reorganização dos Núcleos Estaduais do Ministério da Saúde e dá outras competências. Diário Oficial da União, 16 out. 2000.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**: lei de licitações e contratos. Diário Oficial da União, 6 jul. 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CITADINI, Antonio Roque. **Comentários e jurisprudência sobre a lei de licitações públicas**. 3. ed. São Paulo: Max Limonad, 1999.

COORDENADORIA DE ENSINO DO INTERIOR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.cei.edunet.sp.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2003.

COSTA, André Lucirton. Sistema de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35. n.4, p.119-128, out./dez. 2000.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FIGUEIREDO, José Reinaldo. **Licitações públicas para principiantes**. Florianópolis: Insular, 2002.

FONSECA, Gisela de Souza. **Reestruturação organizacional: o caso da Secretaria de Administração de Prefeitura Municipal de Florianópolis**. 2002. 180 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HEINRTZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LORENZETTI, Jaime. **Avaliação da possibilidade de reestruturação de empresas do setor público do Estado de Santa Catarina na área de ciência e tecnologia pelos respectivos clientes internos**. 2003. 200 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 05 dez. 2003.

MOREIRA, Oscar Victorino. **Administração de material**. Rio de Janeiro: D.A.S.P., 1967.

OSBORNE, David, GABLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 6.d. Brasília: MH Comunicação, 1995.

REES, Ray. **A economia da empresa pública**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SILVA, Antônio Marcello da. **Contratações administrativas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1971.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Licitação e contrato administrativo**: de acordo com as leis 8.666/93 e 8.883/94. São Paulo: Malheiros, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturada

Comissão de licitação

- Critérios para ordem de compra (como as compras são estimadas), base em quê.
- Os chefes das seções enviam o pedido de material com as especificações corretas (marcas, característica).
- As especificações padronizadas pelo sistema dificultam o processo de compra. Estão de acordo com as especificações do mercado.
- Sobre o orçamento, esse atende as necessidades de compra do NE/MS/SC.
- Fatores que impedem de obter mercadorias e serviços ao menor custo, e com a qualidade necessária.
- Competência sobre a comissão (conhecimento, treinamento, desenvolvimento).
- Elaboração do edital (complexo, Consultoria Jurídica em Brasília).
- Dificuldade que a comissão possui, aspectos positivos e negativos.

Chefes das seções

- Competência sobre a comissão de licitação.
- Autorização para a aquisição de materiais/serviços.
- Tempo de atendimento, em relação a entrega da requisição do pedido para a Seção de Administração e a entrega do produto/serviço.
- Necessidade de melhoria.

Fornecedores

- Edital (muito complexo, dá para atender todos os requisitos, falta algum assunto).
- Dificuldade dos fornecedores de apresentarem personalidade jurídica (situação legal dos licitantes, registro nos órgãos do comércio), capacidade técnica, idoneidade financeira (Fazenda Federal, Previdência Social).
- A lei está sendo cumprida na íntegra:
 - a) procedimento formal;
 - b) publicidade dos atos;
 - c) igualdade entre licitantes;
 - d) sigilo na apresentação das propostas;
 - e) vinculação do edital/carta-convite;
 - f) julgamento.
- Prazos estabelecidos: são respeitados, é necessário um reajuste.
- Atendimento fornecido pela comissão.
- Dificuldades encontradas.
- Necessidade de melhoria.